

**UN MODELO DE GESTIÓN DE LA CREATIVIDAD QUE PROMUEVA LA
INNOVACIÓN EN LAS ORGANIZACIONES:
CASO GRIFFITH FOODS S. A. S.**

**ÉRIKA MILENA MEJÍA TAMAYO
MARTHA CECILIA SIERRA SÁENZ**

**UNIVERSIDAD EAFIT
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN
MAESTRÍA EN GERENCIA DE LA INNOVACIÓN Y EL CONOCIMIENTO
MEDELLÍN
2016**

**UN MODELO DE GESTIÓN DE LA CREATIVIDAD QUE PROMUEVA LA
INNOVACIÓN EN LAS ORGANIZACIONES:
CASO GRIFFITH FOODS S. A. S.**

**ÉRIKA MILENA MEJÍA TAMAYO¹
MARTHA CECILIA SIERRA SÁENZ²**

**Trabajo presentado como requisito parcial para optar al título de
magíster en Gerencia de la Innovación y el Conocimiento**

Asesora: Cristina López González, Ph. D.

**UNIVERSIDAD EAFIT
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN
MAESTRÍA EN GERENCIA DE LA INNOVACIÓN Y EL CONOCIMIENTO
MEDELLÍN
2016**

¹ erikamejiat@hotmail.com

² mcsierritas@gmail.com

AGRADECIMIENTOS

Las autoras agradecen:

A todos los expertos en temas de creatividad e innovación que participaron en las rondas de validación a través del método Delphi por permitirles conocer sus opiniones y llegar a un consenso que fortaleció el diseño del modelo que relaciona la gestión de la creatividad con la innovación en las organizaciones.

Un inmenso agradecimiento a la profesora Cristina López, asesora del proyecto de investigación, que más que una asesora fue parte del proyecto mismo, lo respiró y vivió tan de cerca casi como si fuera propio.

A Griffith Foods S. A. S. por su apoyo para concluir la investigación y permitir validar el modelo propuesto en una compañía innovadora.

A todos los compañeros y profesores de la primera cohorte de la Maestría de Gerencia de la Innovación y el Conocimiento de la Universidad EAFIT por las recomendaciones y la construcción paralela.

A todos los familiares y amigos con los que fue difícil compartir durante el largo proceso de investigación y consolidación del proyecto de grado.

CONTENIDO

	Pág.
AGRADECIMIENTOS	3
LISTA DE FIGURAS	6
LISTA DE TABLAS	8
LISTA DE ANEXOS	9
Resumen	10
<i>Abstract</i>	10
INTRODUCCIÓN	11
1. MARCO DE REFERENCIA	14
1.1 Creatividad	15
1.2 Tipos de creatividad	17
1.3 Gestión de la creatividad	19
1.4 La creatividad y la innovación en los equipos de trabajo	23
1.5 Cultura organizacional que fomenta la innovación y la creatividad	27
1.6 Factores de la cultura organizacional que afectan la gestión de la creatividad	29
1.7 Innovación	32
2. METODOLOGÍA	35
2.1 Etapa 1: revisión bibliográfica e identificación de relaciones existentes entre variables	39
2.2 Etapa 2: propuesta esquemática del modelo multinivel teórico conceptual	40
2.3 Etapa 3: validación del modelo conceptual con el método Delphi	42
2.4 Etapa 4: <i>face validity</i> en la compañía Griffith Foods S. A. S.	45
3. ANÁLISIS DE RESULTADOS	48

3.1	Modelo conceptual	48
3.2	Validación del modelo a partir del método Delphi	54
3.2.1	Resultados obtenidos con el método Delphi – Primera ronda	54
3.2.2	Resultados obtenidos con el método Delphi – Segunda ronda	63
3.3	Validación del modelo por medio de <i>face validity</i> en la compañía Griffith Foods S. A. S.	69
3.4	Propuesta de un plan de implementación en la compañía Griffith Foods S. A. S.	78
	Tabla 2. Lista de actividades para implementar en Griffith Foods S. A. S.	81
4.	CONCLUSIONES	83
5.	TRABAJO FUTURO	85
	ANEXOS	93

LISTA DE FIGURAS

	Pág.
Figura 1. Matriz de tipos de creatividad	18
Figura 2. Modelo de la creatividad y la innovación en las organizaciones	22
Figura 3. Etapas de la presente investigación	38
Figura 4. Metodología para el desarrollo del método Delphi	44
Figura 5. Estructura de equipos comerciales de Griffith Foods S. A. S.	46
Figura 6. Modelo conceptual cualitativo que relaciona la creatividad con la innovación en las organizaciones.....	50
Figura 7. Relación de covariación en el modelo conceptual propuesto.....	52
Figura 8. Relación de covariación en el modelo conceptual propuesto.....	52
Figura 9. Relación causal en el modelo conceptual propuesto	53
Figura 10. Relación de covariación en el modelo conceptual propuesto.....	53
Figura 11. Factores individuales determinantes para que una persona sea creativa	54
Figura 12. Tipo de creatividad más común en las personas en los ámbitos laborales latinoamericanos	56
Figura 13. Factores grupales determinantes para que un equipo sea creativo	57
Figura 14. Aspectos influyentes en un equipo para el logro de resultados innovadores	59
Figura 15. Aspectos fundamentales para el desarrollo de una organización innovadora	61
Figura 16. Importancia del conocimiento aplicado para que una persona sea creativa	64

Figura 17. Factores grupales adicionales que son determinantes para que un equipo sea creativo	65
Figura 18. Aspectos fundamentales adicionales para el desarrollo de una organización innovadora.....	67
Figura 19. Factores individuales determinantes para que un empleado de Griffith Foods S. A. S. sea creativo.....	69
Figura 20. Tipo de creatividad más común en las personas que trabajan en la organización Griffith Foods S. A. S.	71
Figura 21. Factores grupales determinantes para que los equipos de trabajo de Griffith Foods S. A. S. sean creativos	73
Figura 22. Aspectos que influyen en los equipos de Griffith Foods S. A. S. para que logren resultados innovadores	75
Figura 23. Aspectos fundamentales para el desarrollo de Griffith Foods S. A. S. como una organización innovadora	77

LISTA DE TABLAS

Pág.

Tabla 1. Creencias básicas de alternativas en paradigmas de investigación36

Tabla 2. Lista de actividades para implementar en Griffith Foods S. A. S.81

LISTA DE ANEXOS

	Pág.
Anexo 1. Encuesta 1 (primera ronda).....	93
Anexo 2. Lista de expertos que respondieron la ronda 1 del método Delphi.....	96
Anexo 3. Encuesta 2 (segunda ronda)	97
Anexo 4. Lista de expertos que respondieron la ronda 2 del método Delphi.....	98
Anexo 5. Encuesta 3	99
Anexo 6. Asistentes a la validación en Griffith Foods S. A. S.....	101

Resumen

En la actualidad las organizaciones se encuentran inmersas en un ambiente en extremo cambiante y competitivo que las obliga a estar siempre a la vanguardia y hacer de la innovación un proceso sistemático, que se alimenta no solo de las perspectivas científico-tecnológicas y la inteligencia competitiva, sino también del potencial creativo de su gente. Pero ¿cómo se potencializa, entonces, la innovación en las organizaciones a partir de la gestión de la creatividad con sus colaboradores? Ése fue el gran interrogante que se planteó en este trabajo de investigación y para contribuir a su solución se diseñó y validó un modelo teórico conceptual que cruza variables que afectan la creatividad y potencializan la innovación, en el marco de posturas de autores reconocidos como Kerrie Unsworth, que trabaja diferentes tipos de creatividad en las personas a través de una matriz que relaciona los problemas de las organizaciones con el nivel de compromiso de los empleados, y Teresa Amabile, con su modelo de creatividad organizacional para la innovación, que permite identificar variables como la motivación, el *engagement* el liderazgo y la cultura organizacional, entre otras. Dichas posturas se constituyeron en elementos importantes por considerar para la construcción del modelo, que con posterioridad se validó en dos momentos: el primero con expertos en el tema por medio del método Delphi y el segundo en la organización Griffith Foods S. A. S., a través de una *face validity* con los gerentes de la compañía. Con estas validaciones se ajustó el modelo, lo que permitió incorporar otra variable que no se había considerado, el conocimiento, y se identificó la posibilidad de aplicarlo en las diferentes unidades de negocio en la organización. Por último, como aplicación experimental del mismo, se formularon las recomendaciones para que fuese implementado, no sólo en la organización Griffith Foods S. A. S. como objeto de estudio, sino en otras que deseen potencializar la innovación a partir de la creatividad en las personas y en sus equipos de trabajo.

Palabras clave: creatividad, gestión de la creatividad, innovación, modelo.

Abstract

Organizations are currently immersed in a changing and highly competitive environment that forces them to be always at the forefront and make innovation a systematic process that is fed not only of the scientific and technological prospective and competitive intelligence, but also of the creative potential of its people. But how is innovation potentiated in organizations, from the management of creativity with his collaborators?, that was the big question that was raised in this research work and to contribute to its solution, was designed and validated with a conceptual theoretical model that crosses variables that affect creativity and strengthen innovation, starting from positions of authors recognized as Kerrie Unsworth working different types of creativity in people through a matrix that relates the problems of organizations with the level of commitment of employees; and Teresa Amabile with its model of creativity of organizational innovation, allowing to identify variables as motivation, engagement, leadership, and organizational among others; culture these proposed positions were constituted in important elements to consider for the construction of the model, which was then validated in two stages, initially with experts in the field through the Delphi method; and then with the Organization Griffith Foods S.A.S, through a face validity with the managers of the company. With these validations, the model, was adjusted which enabled to add another variable that has had not considered, as knowledge, and identified the possibility of applying it in different units of business within the organization. Finally the study take the recommendations that it is implemented not only in the Organization Griffith Foods S.A.S, as an object of study, but in other organizations who want to empower innovation starting from the creativity in people and in their teams.

Key words: creativity, creativity management, innovation, model.

INTRODUCCIÓN

Al cuestionarse por la innovación en las organizaciones se identifican elementos que la afectan o la potencializan; algunos desde la perspectiva de los procesos de orden tecnológico y otros desde el ámbito social, en los que se integran el potencial de los miembros de la organización con la gestión, como la creatividad, que demanda trabajar en ambos frentes, es decir, tanto en aquellos aspectos intrínsecos en el personal como en la gestión que la organización pueda hacer al respecto, y ése es el particular interés en este trabajo de investigación.

Es bien conocido que la creatividad sucede en los individuos, pero existen aspectos organizacionales de la gestión que también propician o menguan ese potencial creativo (Amabile, 1996, 717). Por eso, el problema al que se enfrenta la presente investigación es conocer cómo se manifiestan dichas variables asociadas con la creatividad, de forma tal que sea posible hacer un trabajo de gestión eficaz en pro de la innovación en las organizaciones. Pero el solo conocimiento de tales aspectos no es suficiente; dada esta necesidad, es necesario comprender varios temas nucleares, que enmarcan todo el trabajo investigativo, y son precisamente la creatividad, su gestión y la innovación en las organizaciones. Cada uno de estos conceptos ha sido desarrollado desde numerosas posturas, por muchos autores, lo que representa un reto y, a la vez, una oportunidad para abordarlo en nuevas investigaciones. En este caso con un enfoque particular, que pretende describir las relaciones observadas entre las variables

creatividad e innovación con el fin de validar esos hallazgos en una compañía en particular.

Para cumplir ese propósito, la investigación se trazó como objetivo central diseñar un modelo de gestión de la creatividad para promover la innovación a partir de una construcción conceptual, que permita identificar aspectos de la gestión de la creatividad que la promuevan. Para lograrlo se plantearon cuatro etapas de trabajo, que incluyen toda la propuesta metodológica, de orden descriptivo y cualitativo; en la primera se identificaron, por medio de revisión bibliográfica, algunos enfoques, metodologías, conceptos y factores asociados con la gestión de la creatividad y su influencia en los procesos de innovación; luego se analizaron dichos elementos que componen las relaciones entre la gestión de la creatividad y la innovación. En la segunda etapa se construyó un modelo teórico conceptual que representa la relación entre la gestión de la creatividad y la innovación en las organizaciones. Más tarde, en la tercera etapa, se llevó a cabo un ejercicio de aplicación del método Delphi, por medio de dos rondas de consulta con expertos en los temas nucleares de la investigación, y se llegó a consensos interesantes sobre las relaciones entre las variables ya descritas, para por último, en la cuarta y última etapa, hacer una *face validity* con el grupo directivo de la organización Griffith Foods S. A. S., mediante la cual se afinó una propuesta para la gestión de la creatividad en pro de la innovación de dicha organización, que partió del modelo propuesto en el proyecto.

El desarrollo metodológico obtuvo como resultado, entonces, un modelo teórico conceptual validado y una propuesta de implementación de la gestión de la creatividad para la empresa Griffith Foods S. A. S.

Así, la estructura del documento está compuesta, en el capítulo uno, por la revisión bibliográfica inicial que permitió identificar las variables relevantes para proponer el modelo teórico conceptual que relaciona la creatividad con la innovación; en el capítulo dos se expone la descripción metodológica detallada bajo la cual se enmarcó todo el trabajo investigativo, que incluye la representación del modelo y su propuesta para la validación; en el capítulo tres se presentan y se analizan los resultados que se obtuvieron en las rondas Delphi y en la validación en la compañía Griffith Foods S. A. S., y que llevaron, en último lugar, a entregar unas conclusiones y recomendaciones o trabajo futuro, como capítulos cuatro y cinco, en su orden, que permitirán seguir enriqueciendo el modelo propuesto, que podrá ser implementado, no sólo por la compañía objeto de la investigación, sino por todas las empresas interesadas en gestionar la creatividad como catalizador de los procesos de innovación en las mismas.

De manera general, factores como el conocimiento, tanto individual como colectivo al trabajar en equipos multidisciplinarios, favorecen la creatividad. La participación de líderes comprometidos con los procesos de creatividad e innovación son factores motivadores y catalizadores de la cultura de innovación en las organizaciones, en donde variables como la flexibilidad, la tolerancia al error, la participación, el reconocimiento y la retroalimentación, son importantes al propiciar la gestión de ideas de los empleados que llevan a la compañía a innovar.

1. MARCO DE REFERENCIA

La innovación se toma en la administración como una estrategia de diferenciación que la convierte en un estandarte para optimizar la ventaja competitiva y fortalecer el crecimiento y el desarrollo al afirmar así que “Deconstruir el proceso de innovación implica la consideración de una cadena de numerosos procesos complejos internos para mantener organizaciones y responder a los cambios” (Alexander et al., 2004, citados por Goyal y Pitt (2007, 49).

Este marco de referencia se encuentra ubicado en una de las etapas previas a la innovación, un momento en el que la creatividad es un recurso y una habilidad que a partir de las personas adquiere valor, de modo que con el trabajo en equipo las ideas toman forma y se convierten en nuevos productos o servicios; por eso se declara que “la creatividad permite que los empresarios descubran y aprovechen las oportunidades que hacen de sus empresas más competitivas e innovadoras” (Fillis y Rentschler, 2010), citados por Gundry, Ofstein y Kickul, 2014, 530).

En muchas ocasiones las organizaciones relegan toda la responsabilidad a la innovación con lo que olvidan que la creatividad es el punto inicial de los productos, procesos o servicios diferenciadores que saltan al mercado, tal como lo define la American Management Association:

Las organizaciones nuevas y las ya establecidas con el fin de cumplir y alcanzar nuevas y desafiantes metas, usan la creatividad y la innovación como procesos sobresalientes

para ayudar a las organizaciones a sobrevivir, crecer y prosperar en el mercado del siglo XXI (American Management Association, 2010; Shalley, Gilson y Blum, 2009), citados por Gundry, Ofstein y Kickul, 2014, 531).

Para lograr establecer esta relación se permean aspectos organizaciones de orden cultural y prácticas de gestión de ideas que lleven a fortalecer el proceso de innovación definido como

la introducción de un nuevo, o significativamente mejorado, producto (bien o servicio), de un proceso, de un nuevo método de comercialización o de un nuevo método organizativo, en las prácticas internas de la empresa, la organización del lugar de trabajo o las relaciones exteriores (OCDE, 2005, 56).

1.1 Creatividad

El concepto de creatividad, según la posición investigativa de Teresa Amabile, se centra en una perspectiva personal, referente a la construcción individual; se define de la siguiente manera: “El pensamiento creativo se refiere a como las personas enfocan los problemas y soluciones, su capacidad de poner las ideas existentes juntas en nuevas combinaciones” (Amabile, 2005, 2).

La creatividad gira en torno a lo individual; sin embargo, Mihaly Csikszentmihalyi (1999, 313), a partir del enfoque de la psicología, argumenta que la construcción colectiva no es posible sin un contexto social que valide la idea, como una de tipo creativo y que

motive y estimule este proceso para generar una continuidad, como lo afirma en su libro “Flow”:

Se le ha dado una gran importancia al contexto social desde donde la creatividad y la innovación emergen. Por ejemplo cuando se trabaja desde un lugar, en donde los individuos están comprometidos con la creatividad es más fácil generar creatividad.

Lo que muestra la definición es que la creatividad es la capacidad personal de hacer enlaces entre diferentes conceptos, dominios o intereses para generar soluciones. Es importante resaltar que la creatividad está dada por un estímulo bien sea autogestionado o solicitado de manera externa. Por tal razón, cuando se alinea con los requerimientos de la organización va a estar siempre ligada con la innovación. Amabile (1988, 126) define la creatividad como la “producción de ideas nuevas y útiles por un individuo o grupo de individuos que trabajan juntos” y la innovación organizacional como la implementación exitosa de ideas creativas en una organización, mientras que para Tang (1998) la creatividad es la capacidad personal de reconocer patrones y relaciones inusuales y producir nuevas ideas o cosas.

Después de describir la creatividad desde perspectivas complementarias, se hace referencia a la definición que logra hacer el enlace con la productividad y la innovación, el valor que en las organizaciones tiene para crear nuevos productos que en lo posible sean sostenibles en el mercado; es así como esta definición valora la creatividad a partir de lo funcional y más allá de la idea misma: “Para ser creativa, una idea también debe ser apropiada, útil y aplicable. De alguna manera debe influir en la forma de hacer

negocios, por ejemplo, mejorando el productos o abriendo una nueva vía para abordar un proceso” (Amabile, 2005, 4).

De acuerdo con la conjunción de autores se complementa las definiciones referentes a la creatividad para dar paso al tipo de la misma que se desarrolla en las personas y que trasciende a los equipos de trabajo en las organizaciones.

1.2 Tipos de creatividad

Ya se ha demostrado la importancia de la creatividad, que está presente en las personas y que debe gestionarse en los equipos de trabajo para llevarlos hacia la innovación, pero se deben tener en cuenta los tipos de creatividad que se trabajaron en la investigación, puesto que se ha comprobado que todas las personas son creativas, pero la creatividad se da a partir de resultados y estímulos diferentes, es decir, no es homogénea o igual para cada uno de los individuos, sino que se tipifica según “la matriz de los tipos de creatividad” (Unsworth, 2010, 291) para responder a características y habilidades de las personas, como lo muestra la figura 1:

Tipo de problema	Abierto	Creatividad esperada	Creatividad proactiva
	Cerrado	Creatividad de respuesta	Creatividad de contribución
		Externo	Interno
		Nivel de compromiso	

Figura 1. Matriz de tipos de creatividad

Fuente: elaboración propia con base en Unsworth (2010, 291)

- **Creatividad de respuesta:** es la que responde por los procesos que requieren una solución específica a un problema dado.
- **Creatividad esperada:** aquella que requiere una solución específica para resolver un problema recién descubierto.
- **Creatividad de contribución:** son soluciones ofrecidas en forma voluntaria frente a problemas específicos.
- **Creatividad proactiva:** son soluciones creadas de manera voluntaria frente a nuevos problemas recién descubiertos (Unsworth, 2010, 291).

Después de 14 años de indagaciones, la autora Kerrie Unsworth, con un grupo de investigadores, hizo una revisión de su matriz de tipos de creatividad al argumentar que la creatividad no se crea de la misma manera y que cada uno de los cuadrantes de la

matriz puede tener diferentes procesos para llegar al resultado que define el tipo de creatividad, es así como aduce que los cuatro tipos de creatividad no conducen directamente a las diferencias en niveles de resultados creativos. Sin embargo, sostenemos que pueden existir diferentes niveles de variación en los tipos de creatividad en relación con el grado de diseminación de resultados y que puede haber diferentes factores para cada uno de estos tipos que afectan al nivel de resultados creativos (Unsworth y Luksyte, 2015, 14).

Lo anterior indica que una misma persona puede navegar entre los diferentes tipos de creatividad dependiendo de la respuesta a la que llega y de la motivación que tenga para llegar a la misma.

Si bien los tipos de creatividad describen las capacidades personales, en la cultura organizacional se entretajan conceptos que ayudan a entender el proceso de la gestión de la creatividad.

1.3 Gestión de la creatividad

Según Amabile (1996, 1), es el “proceso que lleva a las personas a generar nuevas ideas, es decir que lleva a la creatividad”. Se parte del hecho de que la creatividad es una de las habilidades máspreciadas de los seres humanos y que de ella depende todo lo que se crea y se transforma, como lo afirma esta gran premisa: “una de las principales riquezas de una nación reside en los individuos creativos. La especie

humana debe quizá la mayoría de sus realizaciones a las personas capaces de generar ideas, conceptos y objetos novedosos y útiles” (González y Gilbert, 1979, 363).

Ahora bien, la principal riqueza de una organización que innova son las personas creativas que hacen parte “del proceso que usa la creatividad para alcanzar logros” (Pitta, Wood y Franzak, 2008, 137), lo que introduce de esta forma al concepto de creatividad organizacional, en el que se define la creatividad como una habilidad esencial que reside en las personas, los equipos de trabajo y, por consecuencia, se refleja en la obtención de logros en la organización. Así, hay una postura que valida la afirmación de que la creatividad individual no es el foco de la investigación, sino que el gran interés es la gestión de la creatividad para encaminarla a resultados de innovación y es así como se describe “la creatividad en los individuos y en los equipos como el punto inicial para la innovación” (Amabile, 1996, 8).

La creatividad es un proceso que emerge de manera orgánica y espontánea en las organizaciones, a partir de los equipos de trabajo. “La creatividad organizacional es el primer paso de un proceso de varias etapas que usa la creatividad para alcanzar logros” (Pitta, Wood y Franzak, 2008, 144), en el que la sinergia entre la capacidad para innovar y la cultura le son favorables.

La gestión de la creatividad es, entonces, una herramienta que transforma el medio ambiente de trabajo en un lugar más productivo, dinámico e innovador, al lograr que “los trabajadores sean capaces de generar ideas, las cuales crearán una conexión mejorada entre las actividades desarrolladas y los logros”; como lo afirman Carvalho, de Matos, Serpe y dos Reis (2012, 6).

El estudio de la creatividad con una perspectiva multinivel considera tres niveles de análisis: 1. intrasubjetivo (individual); 2. intersubjetivo (grupal); y 3. colectivo (organización). Este acercamiento, originalmente, propuesto por Woodman et al. (1993), citado por Borghini (2005, 20), permite evaluar la gestión de la creatividad y su camino hacia la innovación.

Las personas son, en definitiva, agentes importantes en las organizaciones, pero su creatividad está mediada por factores organizacionales, como se comenta en el estudio sobre los resultados de innovación (Crea Business Idea, 2010, 26) en el que dicha postura cobra sentido:

La creatividad es por definición compleja y ambigua, por lo que su gestión también ha de realizarse utilizando técnicas que ofrezcan la libertad necesaria para que se desarrolle pero no se disperse con respecto a los objetivos de la organización. Las nuevas fórmulas, desde este prisma, se centran en ofrecer mayor libertad y responsabilidad a los talentos favoreciendo un clima más flexible para el desarrollo de su creatividad.

En la figura 2, se describe el esquema de paso a paso de la gestión de la creatividad, tomando el modelo propuesto por Amabile (1988).

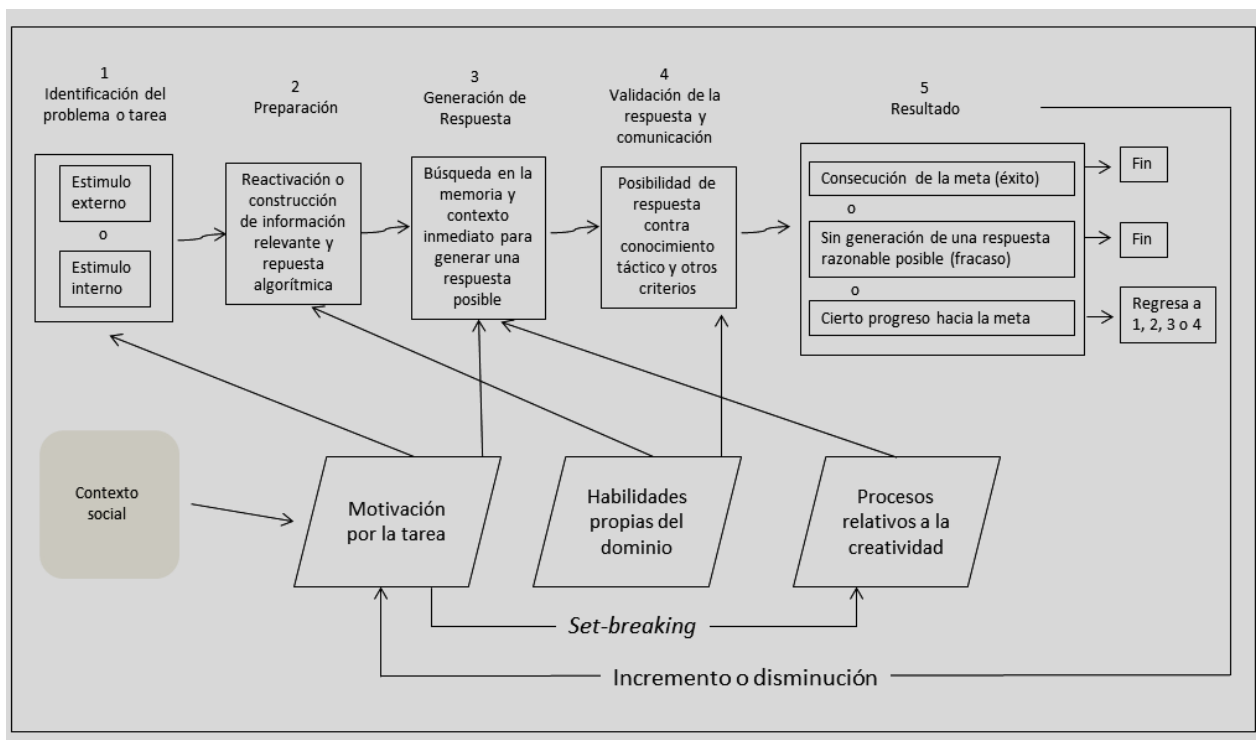


Figura 2. Modelo de la creatividad y la innovación en las organizaciones

Fuente: elaboración propia con base en Amabile (1988, 138)

Presentación de la tarea: la tarea debe tener el nivel de reto suficiente para motivar a resolverla; cuanto más motivación intrínseca despierte en las personas para realizarla, más creativo será el resultado.

Preparación: es una etapa de búsqueda de información y adquisición de conocimiento para responder a la tarea propuesta.

Generación de ideas: es la etapa más noble; en ella tanto las habilidades personales como la motivación interna juegan un papel muy importante. Es una etapa que debe

tener tiempos flexibles y espacios apropiados para que se lleve a cabo de manera fructífera.

Validación de ideas: esta etapa garantiza que la idea generada sea apropiada y acorde con la tarea propuesta.

Evaluación del resultado: al tomar resultados de la etapa anterior se decide cuál es el mejor resultado. Cuando el ciclo se complementa en forma exitosa, es la etapa que mayor *engagement* (motivación extrínseca) genera.

1.4 La creatividad y la innovación en los equipos de trabajo

Se ha hablado de la creatividad en las personas y de la innovación en las organizaciones; ahora se retoma desde el punto de vista de los equipos de trabajo, un espacio de múltiples interacciones mediadas por la cultura organizacional. Cuando ellos tienen dinámicas diferentes y diversidad de roles tienden a ser más innovadores en las tareas entregadas, con mayor disposición hacia la gestión de ideas; debido a ello “las organizaciones a menudo se basan en equipos interdisciplinarios para trabajar en proyectos que requieren la creatividad, porque estos equipos tienen un grupo diverso de conocimientos y habilidades” (Keller, 2000; Lovelace et al. , 2001), citados por Yong, Sauer y Mannix (2014, 267).

A manera de complemento se tomó en cuenta la definición de “habilidades relevantes de dominio, las cuales incluyen memoria de conocimiento factual, competencia técnica y talentos especiales en el dominio en cuestión como la base para resolver problemas en áreas del conocimiento específicas” (Shadish y Fuller, 1993, 319). Se adoptó este punto de vista con el interés de dejar claro que si bien los equipos deben ser interdisciplinarios para tener una visión más holística del problema, ha de haber un integrante que tenga estudios y experiencia extensa sobre el tema que se quiere resolver, con el fin de guiar al equipo hacia situaciones viables.

Dado que existen amplias diferencias entre los grupos y los equipos (Katzenbach y Smith, 1993; Delarue, Stijn y van Hootehem, 2003), es necesario precisar que en el equipo hay cohesión y colaboración entre los miembros, se “eliminan” las jerarquías y se destaca el liderazgo; los miembros hacen parte de él por los conocimientos que pueden aportar, por sus ideas y porque comparten un objetivo común (Ayestaran Etxberria, 1999), mientras que el concepto de grupo se asocia con un conjunto de personas que por lo general se dedica a una misma labor. Esta precisión se hace necesaria, pues la investigación tomó el concepto del equipo de trabajo como unidad y no el de grupo.

Cuando se hace énfasis en los equipos de trabajo se hace un acercamiento especial a las interacciones que allí suceden; en las organizaciones, los equipos se deben gestionar y motivar con el fin de incentivar la innovación; el líder cumple un papel fundamental en la orientación hacia la tarea y en la apertura de espacios de participación e intercambio de ideas; por tal razón que “los equipos interdisciplinarios

que pueden personalizar el conflicto de la tarea mientras mantienen las relaciones de conflicto estables son más cohesionados y creativos” (Yong, Sauer y Mannix, 2014, 267).

El otro aspecto que es inherente a los equipos es el liderazgo, que, además, se convierte en el mediador entre la directriz organizacional y ellos; por eso, cuando se habla de liderazgo para la innovación cobra mucha vigencia la teoría del liderazgo transformacional (Avolio y Bass, 1995; Bass, 2010) y sus planteamientos alrededor del líder que motiva, inspira y estimula y que ha sido objeto de investigaciones recientes en el país (Cruz-Ortiz, Salanova y Martínez, 2013; Cincel S. A. S. y López González, 2014).

Según explica Amabile (1988, 147), existen ambientes que fomentan la creatividad y ella los prioriza por el porcentaje de aceptación que deben tener en la organización. A continuación se presentan los resultados de su investigación, que revelan los factores que estimulan o matan la creatividad en las organizaciones; a partir de dichas variables se analiza el desarrollo de los equipos de trabajo y la respuesta a las actividades de creatividad que llevan a la innovación. Los porcentajes representan el peso dado por la autora a cada una de las variables en la investigación realizada.

Libertad (74%): decidir qué hacer, el método por emplear y la tarea propuesta y tener autocontrol sobre el trabajo y las ideas generadas.

Administración de proyectos (65%): un buen gestor de proyectos delega tareas al equipo, les asigna tareas a las personas de acuerdo con sus capacidades y afinidades,

tiene buenas habilidades de comunicación, posee iniciativa y proporciona al equipo los elementos necesarios para cumplir la tarea.

Recursos (52%): acceso a los recursos necesarios, con inclusión de información, presupuesto, personas y equipos de trabajo.

Estímulo (47%): generación de entusiasmo desde la administración hasta la creación de nuevas ideas, con el fin de crear una atmosfera de apertura a la participación.

Características organizacionales (42%): un clima corporativo enmarcado en la colaboración entre las divisiones, una atmósfera en la que la innovación sea reconocida y el fracaso no es fatal.

Reconocimiento (35%): el trabajo creativo debe ser remunerado, valorado y tenido en cuenta de acuerdo con la retroalimentación.

Tiempo suficiente (33%): para pensar ideas y explorar diferentes alternativas frente al problema, en vez de tener un camino predeterminado para resolver los desafíos.

Desafío (22%): conocer las capacidades de los empleados para estar siempre retándolos con nuevas tareas que los lleven a aprender en forma constante.

Presión (12%): el sentido de urgencia y un tiempo predeterminado para generar el entregable es importante.

1.5 Cultura organizacional que fomenta la innovación y la creatividad

El liderazgo es uno de los factores que en mayor medida incide en la cultura organizacional; desde la cabeza de una organización se defiende la visión y se establecen procesos para alcanzar la meta de la compañía, tal como se explica en Lentijo Rivera (2014, 11), que cita a Schein (2004, 22):

Cultura y liderazgo son dos lados de una misma moneda, en la que los líderes inicialmente crean cultura cuando crean grupos y organizaciones. Una vez existen la cultura estas determinan el criterio para el liderazgo y por lo tanto determinan quién será o no será un líder.

“La cultura organizacional la podemos definir como los valores, creencias y supuestos ocultos que los miembros de la organización tienen en común” (Cameron y Quinn, 1999; Denison, 1990, 58; Deshpande y Webster, 1989; Mirón et al., 2004, citados por (Naranjo-Valencia, Jiménez-Jiménez y Sanz-Valle, 2011, 58). Está relacionada en forma directa con la innovación a partir de la socialización y la coordinación y se afecta por el clima organizacional.

Así mismo, la cultura organizacional es ese detonante que logra que las personas se sientan motivadas hacia una meta; en el caso que se está analizando, la innovación, como lo afirman Naranjo-Valencia, Jiménez-Jiménez y Sanz-Valle (2011, 58), “la literatura considera la cultura organizacional uno de los factores que pueden estimular un comportamiento innovador entre los miembros de la organización”.

Los factores que afectan la cultura organizacional de las personas se ven reflejados en las “dimensiones subyacentes de su cultura corporativa y su impacto en variables relacionadas con el empleado como satisfacción, compromiso, cohesión, implantación de la estrategia y desempeño” (Lund, 2003, 230).

Algunos autores se atreven a describir la cultura organizacional como “el pegamento que mantiene unida a las organizaciones” (Goffee y Jones, 1996, citados por Balthazard, Cooke y Potter, 2006, 711); es ella la que lleva a las empresas referentes en innovación a alcanzar las metas propuestas: “la suma total de todo lo compartido y lo que un grupo ha aprendido a lo largo de su historia; es el residuo del éxito” (Buch y Wetzel, 2001, 40).

Se puede afirmar que la cultura organizacional es tan importante en el proceso de innovación como en el de gestión de creatividad, puesto que define la forma de trabajo de las personas en la organización; es así como lo muestran Naor et al. (2008), citados por Sharifirad y Ataei (2012, 507): “Las organizaciones deben tener un alto nivel de desarrollo cultural para ser flexibles y adaptarse a las cambiantes demandas del cliente en tiempo”.

1.6 Factores de la cultura organizacional que afectan la gestión de la creatividad

Tanto la creatividad como la innovación deben estar entrelazadas en la cultura organizacional, porque más allá de la necesidad de generar un proceso es importante que a partir de la motivación de las personas y las dinámicas de equipos se cree una cultura enfocada a gestionar las ideas que lleven a la innovación; es así como lo muestra la investigación realizada por Naranjo-Valencia y Calderón-Hernández (2015, 4):

Un aspecto de especial interés es la relación de la cultura organizacional con la innovación. Actualmente se considera que la cultura es de los factores que más puede estimular una conducta innovadora en los miembros de la organización, puesto que al influir la cultura en el comportamiento de los empleados, puede hacer que acepten la innovación como un valor fundamental en la organización y se comprometan con él (Hartmann, 2006; Naranjo, Jiménez y Sanz, 2012).

Es así cuando se profundiza en las personas, porque también se debe hablar de variables que posibilitan o frenan el desarrollo intrínseco y extrínseco de la creatividad. El primero hace referencia a la motivación que se ve reflejada y promovida a partir del estímulo interno para realizar una tarea; se refiere, según la definición, a “la disposición para realizar el trabajo enmarcado en apertura, flexibilidad, diligencia y criticidad” (Mumford y Gustafson, 1988, citados por(Sarooghi, Libaers y Burkemper, 2015, 717), mientras que el *engagement*, situado en un segundo lugar, tiene una naturaleza y un desempeño de acuerdo con el comportamiento extrínseco, que se ve permeado por la

cultura organizacional y se caracteriza por ser una “forma de aumentar la productividad del talento. Los líderes deben crear un entorno donde los empleados se sientan más apasionados por su trabajo y expongan el comportamiento que las organizaciones necesitan para mejorar sus resultados” (Baumruk, 2006, 26).

Existen cinco formas para aumentar el *engagement* en los individuos, entre las que se resalta la participación que está dada como un factor importante desde la perspectiva de la cultura organizacional (Baumruk, 2006, 26).

1. Entrenamiento de carrera

Estar atentos a posibles trayectorias profesionales, a habilidades necesarias para el desarrollo y avance. Buscar oportunidades de formación que ampliarán la experiencia de los trabajadores.

2. Reconocimiento

Proporcionar el reconocimiento constante y frecuente de buen trabajo. Proveer recompensas informales y formales.

3. Retroalimentación

Ser claro sobre las expectativas de rendimiento. Responsabilizar a los empleados para obtener resultados. Proporcionar consecuencias apropiadas para encuentro o no encuentro de los resultados esperados.

4. Participación

Implicar a los empleados en la toma de decisiones y ejecución. Preguntarles lo que piensan. Averiguar lo que es más importante para ellos y ayudar a entregarlo.

5. Comunicación

Garantizar la interacción frecuente y el intercambio de información, comentarios e ideas. Escuchar, comprender y responder en forma adecuada.

Se tiene una mayor efectividad si la gestión de la creatividad se fomenta a partir de los equipos de trabajo y para ello se deben tomar en consideración dos factores clave en el proceso que lleva a la innovación: el liderazgo, que busca “estimular a las personas a producir resultados extraordinarios y crear un clima de apoyo de la innovación” (Pinchot y Pellman, 1999, 114). Como acompañante de la variable mencionada se encuentra la cohesión, un valor subyacente en los equipos de trabajo, poco perceptible y por esta razón menos trabajado en la gestión de equipos; se define “como la percepción compartida de los miembros de cercanía y unidad dentro de un grupo de trabajo” (Markova y Perry, 2014, 430).

La creatividad vive y se fortalece en la organización a partir del clima organizacional, que está enmarcado en la cultura organizacional y se construye en la medida en que los individuos interactúan; es el lugar en el que la creatividad organizacional entra a jugar un papel importante, como lo señala Ismail (2006, 2), que referencia a Ekvall (1996):

El clima organizacional es considerado como un atributo de la organización, un conglomerado de actitudes, sentimientos y comportamientos que caracterizan la vida en las organizaciones y existe independientemente de las percepciones e interpretaciones de los

miembros de las organizaciones. Se concibe como una realidad organizacional en un sentido "objetivo".

1.7 Innovación

Cada uno de los factores presentes en los niveles de la organización y que hacen parte de la gestión de la creatividad tienen como fin último la innovación, que se describe, según la OCDE (2005, 56), como

la introducción de un nuevo, o significativamente mejorado, producto (bien o servicio), de un proceso, de un nuevo método de comercialización o de un nuevo método organizativo, en las prácticas internas de la empresa, la organización del lugar de trabajo o las relaciones exteriores.

Se parte de esta definición, puesto que es el resultado de una guía metodológica de carácter normativo y que permite numerosas utilidades; hace un especial énfasis en la industria, tiene definiciones claras avaladas por los países miembros de la OCDE “Fundada en 1961, la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE) agrupa a 34 países miembros y su misión es promover políticas que mejoren el bienestar económico y social de las personas alrededor del mundo” (OCDE, 2005) y permite comprender mejor el paso a paso del proceso de innovación en las organizaciones con su efectiva medición, entre muchas otras ventajas.

La definición mencionada consiste en identificar cómo en las organizaciones la innovación sucede en áreas específicas y con tareas definidas:

Las actividades innovadoras se corresponden con todas las operaciones científicas, tecnológicas, organizativas, financieras y comerciales que conducen efectivamente, o tienen por objeto conducir, a la introducción de innovaciones. Algunas de estas actividades son innovadoras en sí mismas, otras no son nuevas pero son necesarias para la introducción de innovaciones. Las actividades de innovación incluyen también a las de I+D que no están directamente vinculadas a la introducción de una innovación particular (OCDE, 2005, 56).

Y es dicho concepto el que permitió ir más allá, para ver la innovación no sólo desde la perspectiva de los productos, sino también desde los procesos, los métodos y las prácticas, entre otras actividades en las organizaciones. Esta relación permite situar un campo de acción: “un proceso de innovación consiste en dos actividades principales: creatividad e innovación. La creatividad implica la generación de ideas novedosas y útiles, mientras que la innovación implica la aplicación de estas ideas en nuevos productos y procesos” (Sarooghi, Libaers y Burkemper, 2015, 34).

Desde otro punto de vista, se encuentra la siguiente postura: "En los mercados globales actuales la innovación es considerada una capacidad necesaria para organizaciones, compitiendo por el share del mercado. Sin embargo este proceso de innovación comienza con la creatividad" (Ness y Soreide, 2014, 550).

Todo lo anterior posibilita observar, indagar, analizar, develar e identificar los factores en la organización en los que la creatividad vive y se hace presente como un proceso de pensamiento que está dado en los equipos de trabajo y de interpreta, en palabras de Borghini (2005, 26), que cita a Woodman et al., como “la creación de un nuevo producto valioso y útil, un servicio, idea, procedimiento o proceso; por individuos que trabajan juntos en un sistema social complejo”.

2. METODOLOGÍA

El interés de esta investigación fue encontrar y validar las relaciones existentes entre la creatividad y la innovación en las organizaciones. Para lograrlo se llevó a cabo una investigación de carácter cualitativo y de tipo descriptivo, que permitió identificar y describir las variables que afectan la relación entre los dos temas de interés, hasta llegar a un modelo conceptual que representa dichas relaciones.

Existe una clasificación de los tipos de investigación, asociados de modo específico con el nivel de profundidad con el cual se aborda el problema y son la investigación exploratoria, la descriptiva y la explicativa (Méndez Álvarez, 2006) y para algunas de las mencionadas se habla de una cuarta, la correlacional, asociada con la descriptiva, pero en la que se determina el grado de relación entre las variables.

El tipo de investigación que se eligió para el presente caso, como tal como se mencionó, es de carácter descriptivo, puesto que se consideró que las características y las ventajas del mismo son las apropiadas para llevarla a cabo:

- Aparecen modelos descriptivos que representan el problema.
- Los modelos no explican lo que en realidad sucede pero se acercan al modelo en forma exitosa (por lo general se trata de aproximación matemática).
- Delimita los hechos del problema.
- Establece características demográficas.
- Identifica formas de conducta.

- Determina comportamientos concretos.
- Describe y comprueba la posible asociación de variables.
- Es claro qué se va a medir y en dónde o en quién.
- Usa investigación correlacional cuando tiene como finalidad determinar un grado de asociación no causal (Méndez Álvarez, 2006).

Además, el paradigma sobre el que se centra toda esta investigación es pospositivista, al ser de carácter cualitativo descriptivo, y aunque en algunos aspectos se acerca al constructivismo, se toma la postura pospositivista, de acuerdo con Guba y Lincoln (1994, 109), que se muestra en la tabla 1:

Tabla 1. Creencias básicas de alternativas en paradigmas de investigación

Cuestión	Positivismo	Pospositivismo	Teoría crítica y otras	Constructivismo
Ontología	Realismo inocente - realidad "real" pero comprensible	Realismo crítico - realidad "real" pero sólo comprensible aunque imperfecta con enfoque probabilístico	Realismo histórico - realidad virtual formada por valores sociales, políticos, culturales, económicos, técnicos y de género, cristalizada con el paso del tiempo	Relativismo - realidades construidas específicas y locales
Epistemología	Dualista / objetivista; verdaderos descubrimientos	Dualista modificado/objetivista; tradición crítica/comunidad; los hallazgos son ciertos en el sentido probabilístico	Transaccional / subjetivista; hallazgos mediados por el valor	Transaccional / subjetivista; hallazgos creados
Metodología	Experimental / manipulativo; verificación de la hipótesis; en lo fundamental: métodos cuantitativos	Experimental / manipulativo modificado; multiplismo crítico; falsificación de hipótesis; podría incluir métodos cualitativos	Dialógico / dialéctico	Hermenéutico / dialéctico

Fuente: Guba y Lincoln (1994, 109)

Así, el presente trabajo de investigación se desarrolló, entonces, según las siguientes cuatro etapas:

La primera consistió en hacer una revisión bibliográfica a partir de posturas definidas frente a los conceptos nucleares objeto de estudio, como son la innovación, la creatividad y su gestión, entre otros, que tomó como planeamientos principales las propuestas de Teresa Amabile y Kerrie Unsworth sobre la importancia de las personas creativas en las organizaciones (Amabile, 1996) y los diferentes tipos de creatividad en las organizaciones (Unsworth, 2010). A partir de la revisión se estructuraron las relaciones existentes, es decir, se identificaron las variables más importantes que afectan los temas de base de la investigación.

En la segunda etapa se propuso un modelo a partir de la teorización de Bolseguí y Fuguet Smith (2006), que sugieren que la creación de un modelo cualitativo permite llevar la observación y la descripción conceptual a un nivel de abstracción, con el fin de presentar una aplicación del mismo en diferentes situaciones u objetos de estudio (Bolsekú y Fuguet, 2006); para la representación esquemática se usaron elementos de los modelos estadísticos de ecuaciones estructurales (Ruiz, Pardo y San Martín, 2010), que permitieron generar relaciones entre los conceptos e identificar, a partir de lo organizacional, factores que influyen en el proceso de la gestión de la creatividad que lleva a la innovación como meta esperada. Desde el punto de vista de la teoría de la organización se encuentran tres niveles “jerárquicos”: personas, equipos y organización, en los que se detonan y gestionan los factores que definen el modelo trabajado.

Como tercera etapa se propuso, por medio del método Delphi con expertos en temas de innovación y creatividad, tanto de la academia como de la industria, el modelo conceptual sugerido, con el propósito de pasar de posturas individuales a derroteros generales gracias al enfoque de dicho método (García Valdés y Suarez Marin, 2013, 254) y, por último, como cuarta etapa, se validó en la compañía Griffith Foods S. A. S. el modelo, para luego documentar y definir las conclusiones y recomendaciones o trabajos futuros, que podrán ser consideradas por otras organizaciones o por estudiantes del tema.

En la figura 3, se muestra cómo se esquematizan y desarrollan las etapas de la investigación:

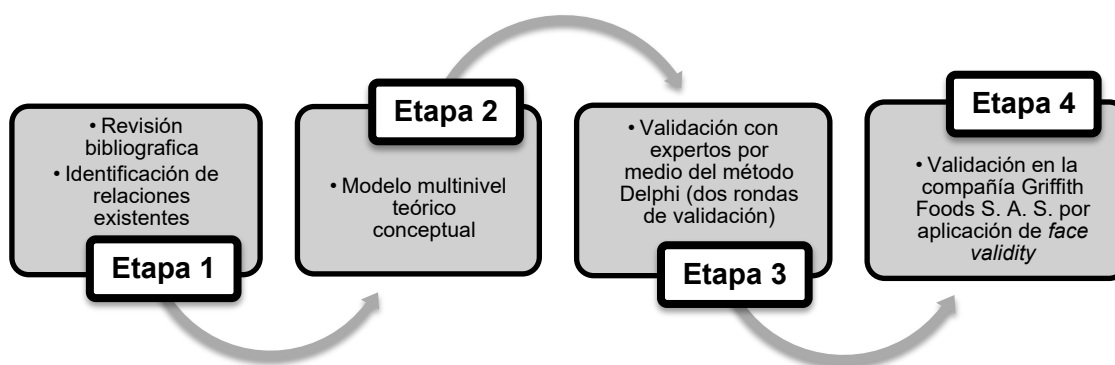


Figura 3. Etapas de la presente investigación

Fuente: elaboración propia

2.1 Etapa 1: revisión bibliográfica e identificación de relaciones existentes entre variables

La revisión bibliográfica se llevó a cabo mediante búsquedas en las siguientes bases de datos pertinentes: *Ebsco*, *Emerald*, *Jstor*, *Science Direct* y *Scopus*, que están disponibles en la biblioteca de la Universidad EAFIT, a través de las cuales se identificaron constructos y autores de interés para soportar toda la investigación. Los autores de base del estudio se seleccionaron gracias a investigaciones previas y a la pertinencia de los mismos con los temas de interés objeto de estudio.

Una vez identificados los autores y sus artículos, se procedió a revisarlos y a consignar en un archivo de *Excel* la información relevante en los siguientes ítems: título del artículo, autor, hallazgos, página de referencia, citas textuales y pertinencia del documento para la investigación, entre otros aspectos. Todos los artículos se almacenaron en *Mendeley*, que fue el gestor bibliográfico que se usó en la presente investigación.

Gracias a la revisión bibliográfica se identificaron las variables relevantes que afectan la creatividad y la innovación, como son: motivación, *engagement*, liderazgo, gestión de ideas, la directriz organizacional y la intervención cultural.

2.2 Etapa 2: propuesta esquemática del modelo multinivel teórico conceptual

Con posterioridad se propuso un modelo conceptual multinivel que relacionó la gestión de la creatividad con la innovación en las organizaciones, para lo cual se tuvieron en cuenta los planteamientos de la teoría multinivel y sus tres niveles jerárquicos (organización, equipos e individuos), que considera aspectos propios del comportamiento organizacional (Klein y Kozlowski, 2000, 12).

Otro aspecto metodológico que se tuvo en cuenta para el diseño gráfico fue el concepto de modelo de ecuación estructural, según la siguiente definición: los modelos de ecuaciones estructurales son una familia de modelos estadísticos multivariantes que permiten estimar el efecto y las relaciones entre múltiples variables.

La gran ventaja de este tipo de modelos es que permiten proponer el tipo y dirección de las relaciones que se espera encontrar entre las diversas variables contenidas en él, para pasar posteriormente a estimar los parámetros que vienen especificados por las relaciones propuestas a nivel teórico. Por este motivo se denominan también modelos confirmatorios, ya que el interés fundamental es “confirmar” mediante el análisis de la muestra las relaciones propuestas a partir de la teoría explicativa que se haya decidido utilizar como referencia (Ruiz, Pardo y San Martín, 2010, 34).

Cabe precisar que se utilizó este modelo para la representación gráfica, pero no se llegó hasta la confirmación estadística que pide dicho tipo de modelos, actividad que de antemano se convierte en una recomendación para trabajos futuros.

Además, el diagrama estructural de un modelo es su representación gráfica y es de gran ayuda a la hora de especificarlo y de determinar los parámetros contenidos en él. Se representa con una línea curva la relación de covariación: “Cuando se observa una alta relación (covariación) entre dos variables, no debemos interpretarla como una relación causal entre ambas. Pueden existir otras variables que no hemos observado y que potencien o atenúen esta relación” (Ruiz, Pardo y San Martín, 2010, 34) y se representa la relación causal con una línea recta.

Luego de detallar la parte gráfica es importante confirmar que el modelo era un de tipo conceptual cualitativo, pues, como lo afirman Bolseguí y Fuguet Smith (2006), la creación del modelo cualitativo permite llevar a un nivel de abstracción la observación y la descripción conceptual, con el fin de presentar una aplicación del mismo en diferentes situaciones u objetos de estudio.

La teorización y construcción del modelo argumenta que la investigación avanza desde una conceptualización preliminar denominada modelo inicial que adquiere mayor sentido y profundidad en fases posteriores –modelos intermedios– hasta llegar a una conceptualización final que se presenta como modelo final (modelo conceptual) (Bolsekú y Fuguet Smith, 2006, 210).

El modelo conceptual cualitativo, con elementos gráficos de uno de ecuación estructural, se sometió a las siguientes etapas de validación conceptual y en una organización, en este caso Griffith Foods S. A. S.

2.3 Etapa 3: validación del modelo conceptual con el método Delphi

El Delphi es una metodología estructurada para recolectar en forma sistemática juicios de expertos sobre un problema, procesar la información y a través de recursos estadísticos, construir un acuerdo general de grupo. Permite la transformación durante la investigación de las apreciaciones individuales de los expertos en un juicio colectivo superior (García Valdés y Suárez Marín, 2013, 256).

Los principios básicos que rigen la realización de un estudio Delphi son:

- a) Es un proceso iterativo consistente en la realización de rondas sucesivas de consultas para que los participantes revisen sus opiniones.
- b) Requiere retroalimentación: los expertos reciben las valoraciones de todos los participantes antes de cada ronda, para contrastar sus criterios con los del resto del grupo y ofrecer de nuevo su juicio.
- c) Requiere el anonimato para las respuestas individuales.
- d) Tiene como propósito la construcción de un consenso, que es un acuerdo general de grupo a partir del procesamiento cuantitativo de las diferencias y

coincidencias entre las apreciaciones individuales y sus modificaciones a través de las rondas.

Se le reconocen ventajas al método Delphi para obtener el acuerdo grupal entre otras formas de consulta a expertos:

- Reúne y sintetiza el conocimiento de un grupo de participantes, sea que estén geográficamente esparcidos o no, y que nunca podrían reunirse para construir un consenso grupal.
- Los expertos del mundo actual pueden participar por la vía del correo electrónico con la consecuente disminución en los costos.
- Puede incluirse un mayor número de individuos de situaciones diversas y áreas de especialización diferentes.
- Favorece libertad de opiniones.
- Reduce la influencia del líder en la interacción del grupo y evita el dominio en el acuerdo general de lo que considere la minoría o de aquellos que, en teoría, tienen mayor autoridad.
- La confidencialidad de las respuestas permite a los expertos disentir a la luz de un nuevo análisis, incluso de opiniones sostenidas de manera pública durante años, sin tener que enfrentarse ante sus colegas.

En la figura 4, se representa en forma gráfica la metodología para el desarrollo del método Delphi que se acaba de enunciar:

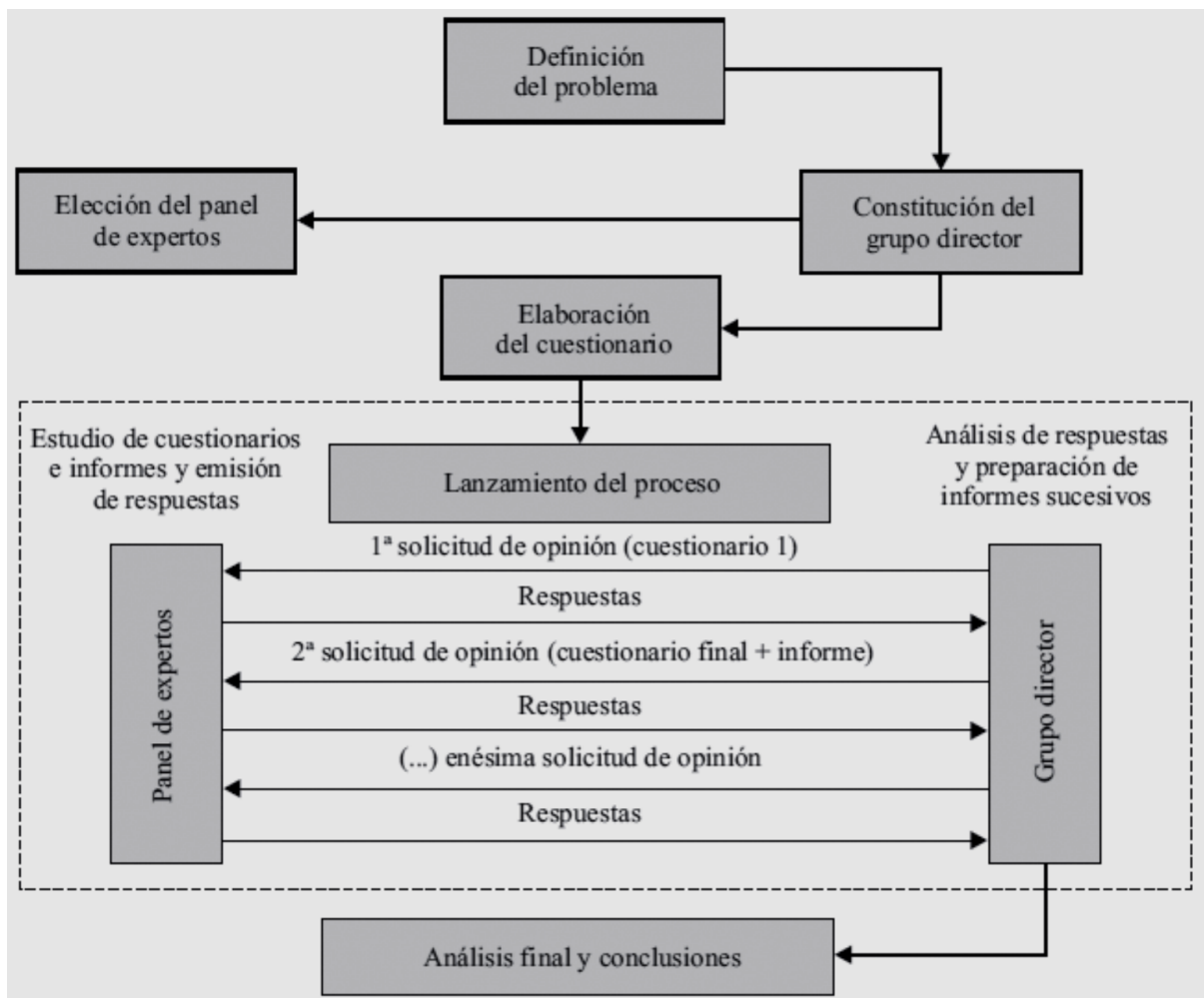


Figura 4. Metodología para el desarrollo del método Delphi

Fuente: Uribe Muetes (2014, 53), que cita a Camison et al. (2009)

La primera ronda del método Delphi incluyó, entonces, el envío de la encuesta a un grupo de 64 expertos en temas de innovación y creatividad (ver encuesta 1 en el anexo 1). Durante una semana los expertos tuvieron la oportunidad de participar de la investigación. Una vez concluido el tiempo, se obtuvo respuesta de 25 expertos (ver listado de participantes de la primera ronda en el anexo 2).

Luego de analizar la primera ronda se llegó a algunos consensos y se procedió a elaborar una segunda encuesta para aproximarse a consensos finales (ver encuesta 2 en el anexo 3). Esta segunda encuesta se envió a los 25 expertos en temas de innovación y creatividad que participaron en la primera ronda. Después de una semana se obtuvo respuesta de 14 de ellos (ver listado de participantes de la segunda ronda en el anexo 4). A partir de los resultados de la segunda encuesta se lograron consensos finales, con los cuales se ajustó el modelo propuesto para llevarlo a validación a la compañía Griffith Foods S. A. S.

2.4 Etapa 4: *face validity* en la compañía Griffith Foods S. A. S.

Esta validación en la organización se llevó a cabo en la compañía Griffith Foods S. A. S, que es una compañía norteamericana fundada en Chicago, Illinois, en 1919, con presencia en más de 19 países, y con operación en Colombia desde 1971, desde donde atiende el mercado local más los países del Pacto Andino. Es una compañía productora de ingredientes y productos para la industria de alimentos que opera de acuerdo con la siguiente premisa:

En Griffith, somos más que científicos de alimentos. Somos expertos que entienden los ingredientes en un nivel fundamental y sabemos cómo crear mejores combinaciones de ingredientes para el equilibrio óptimo y un desempeño exitoso en el mercado. Nuestro equipo está integrado por diversos expertos de

todas las disciplinas –desde científicos de alimentos, ingenieros de proceso hasta químicos y mucho más– que se asociarán con usted durante todo el proceso de desarrollo para crear productos ganadores y ayudarle a construir su éxito (Griffith, 2015).

Todo esto indica que Griffith es una compañía que de manera constante está desarrollando productos y procesos de acuerdo con las necesidades y los requerimientos de los clientes; en otras palabras, está haciendo procesos de innovación permanente, todo ello según un esquema de equipos comerciales que se visualiza en la figura 5:

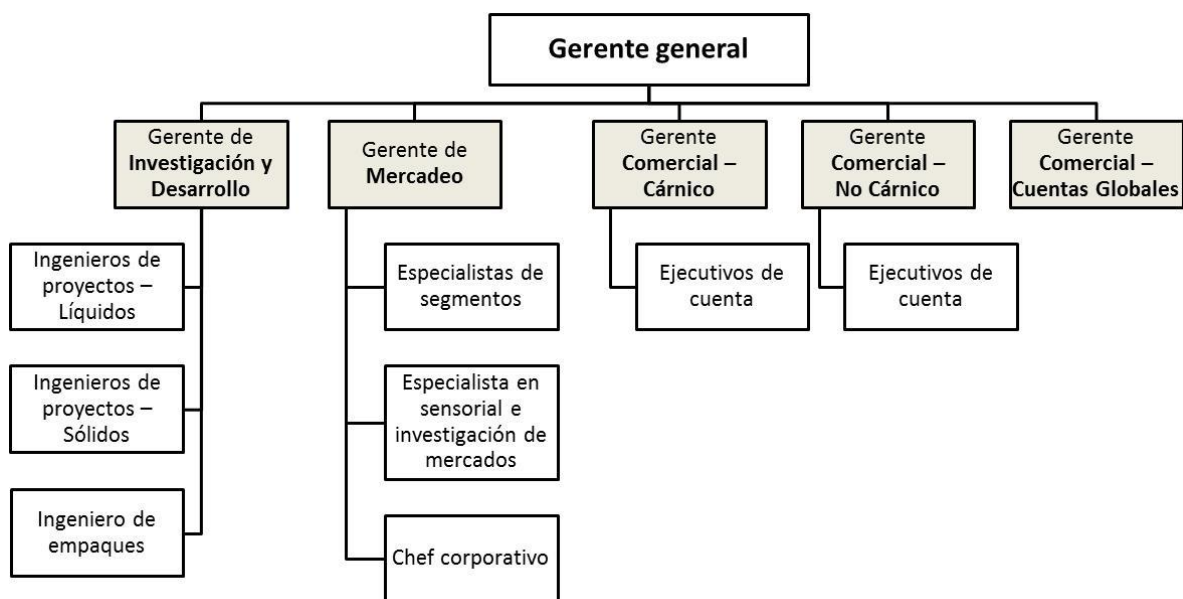


Figura 5. Estructura de equipos comerciales de Griffith Foods S. A. S.

Fuente: elaboración propia

La validación se realizó con los gerentes comerciales, el gerente general y el de I+D de la compañía, en una sesión creativa que se llevó a cabo en un salón de un hotel de la ciudad de Medellín con una duración de tres horas. Ver la encuesta 3 en el anexo 5 y la lista de asistentes a la validación en el anexo 6.

3. ANÁLISIS DE RESULTADOS

En este capítulo se presentan los resultados obtenidos en la investigación analizados en debida forma, que se centran en dos aspectos fundamentales: en primer lugar la construcción del modelo, de acuerdo con las variables identificadas y su interrelación, y en segundo la validación del mismo con expertos y en la compañía Griffith Foods S. A. S. con apoyo en un análisis de dichos resultados, en especial de orden confirmatorio.

3.1 Modelo conceptual

Al tomar como referencia las posturas de numerosos autores, en particular los lineamientos de Kerrie Unsworth y Teresa Amabile, el modelo parte de considerar la creatividad como esa capacidad de las personas de hacer relaciones y asociaciones, entre otras habilidades, que les permiten producir nuevas ideas o productos. Dicha creatividad se ve favorecida por entornos abiertos y de confianza, propiciados por variables importantes que son la motivación, el conocimiento y el *engagement*, catalizadores de la citada capacidad en las personas. En el nivel de los equipos de trabajo es imprescindible que factores como la cohesión, el liderazgo y la participación mediante la recolección y la esquematización de los planteamientos de ambas autoras y la teoría del liderazgo transformacional.

Así mismo, el modelo representa a la innovación como la implementación exitosa de las ideas creativas en una organización. La innovación no puede suceder sin la interacción y la participación de la gente y por eso está afectada por las directrices de la empresa. Para que lo anterior se dé se requiere la conformación de equipos de trabajo en las organizaciones que materializan la creatividad en la práctica de la innovación, que, a su vez, se ve favorecida por la gestión de ideas y la cultura organizacional, para integrar así hallazgos de la investigaciones de Julia C. Naranjo-Valencia, Daulatram B. Lund y los demás autores que han sido reseñados en la investigación.

Las variables están descritas desde la perspectiva del modelo, detallado en la figura 6, que se asemeja a uno de ecuaciones estructurales pero se presenta con un enfoque conceptual, de modo que se deja para un trabajo futuro la comprobación estadística, tal como se mencionó en la metodología.

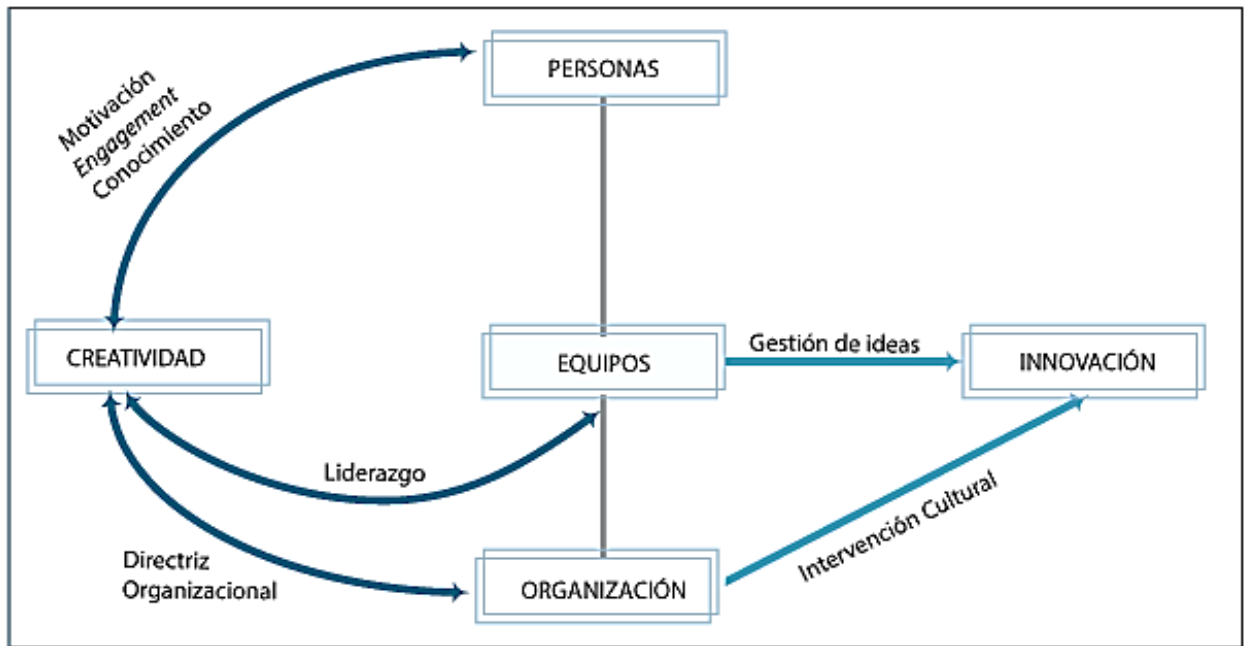


Figura 6. Modelo conceptual cualitativo que relaciona la creatividad con la innovación en las organizaciones

Fuente: elaboración propia

Con el fin de describir la construcción de modelo se define tanto cada uno de los niveles en los que el mismo se divide, como las relaciones existentes entre variables, desde el punto de vista de la teoría multinivel.

Según Kozlowski y Klein (2010, 12),

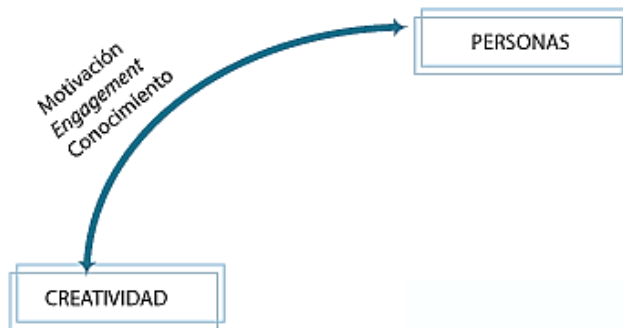
La perspectiva de nivel singular no puede representar adecuadamente el comportamiento organizacional. La perspectiva macro “descuida” los medios por el cual las interacciones, percepciones, afecto y comportamiento individual dan lugar a

fenómenos de alto nivel. En contraste, la perspectiva micro ha sido responsable de descuidar factores contextuales que pueden limitar significativamente los efectos de las diferencias individuales que conducen a respuestas colectivas, que en definitiva constituyen fenómenos macro.

A partir de la exploración que se muestra en el modelo de elaboración propuesto en la investigación se sugiere una lectura de lo general a lo específico, con el fin de tratar de abarcar de manera macro la innovación en la organización y de modo micro la gestión de la creatividad en las personas y los equipos.

“La fuerza de adherencia y conceptos relacionados ayudan a explicar lo que es probable a conectarse a través de niveles.” (Kozlowski y Klein, 2000, 4). Las organizaciones están organizadas en niveles, como se explicó en párrafos anteriores, pero los mismos están interrelacionadas por variables que representan interacciones, comportamientos y procesos desde el sistema general, que es la organización, hacia los subsistemas referentes a los individuos y los equipos. Esta fuerza que los une puede variar de acuerdo con la cultura organizacional y se puede fortalecer o debilitar.

Al analizar por partes el modelo se plantean las siguientes relaciones:



Relación de covariación, es decir, hay correlación: a mayor motivación, *engagement* y conocimiento, mayor es la creatividad en las personas.

Figura 7. Relación de covariación en el modelo conceptual propuesto

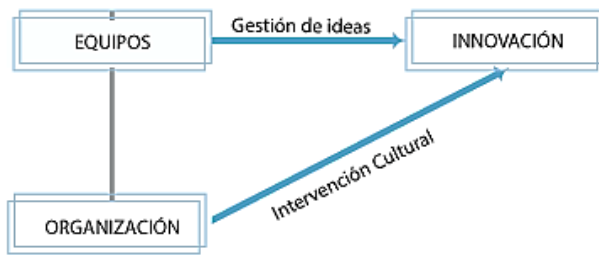
Fuente: elaboración propia



Relación de covariación que tiene que ver con que a mayor liderazgo, mayor creatividad se da en los equipos.

Figura 8. Relación de covariación en el modelo conceptual propuesto

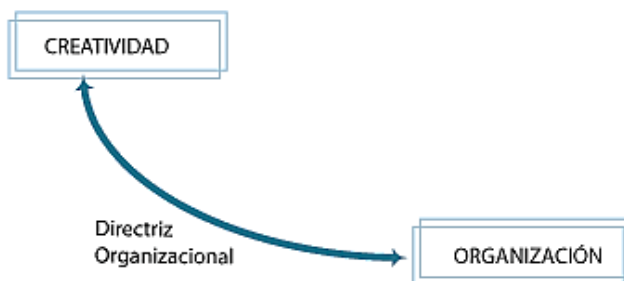
Fuente: elaboración propia



Relación causal. Es decir, una adecuada gestión de ideas en los equipos de trabajo propicia la innovación. De la misma manera, una correcta intervención cultural promueve que la organización sea innovadora.

Figura 9. Relación causal en el modelo conceptual propuesto

Fuente: elaboración propia



Relación de covariación, es decir, la organización propicia la creatividad con una directriz organizacional que promueva la gestión de ideas, el liderazgo y la cohesión de los equipos, entre otras variables.

Figura 10. Relación de covariación en el modelo conceptual propuesto

Fuente: elaboración propia

3.2 Validación del modelo a partir del método Delphi

3.2.1 Resultados obtenidos con el método Delphi – Primera ronda

Tras la aplicación del método Delphi a un grupo de 64 expertos nacionales e internacionales en temas de creatividad e innovación se obtuvo la respuesta de 25 de ellos localizados en diferentes regiones del país y del extranjero, lo que permitió llegar al siguiente análisis:

- **Factores individuales determinantes para la que una persona sea creativa:**

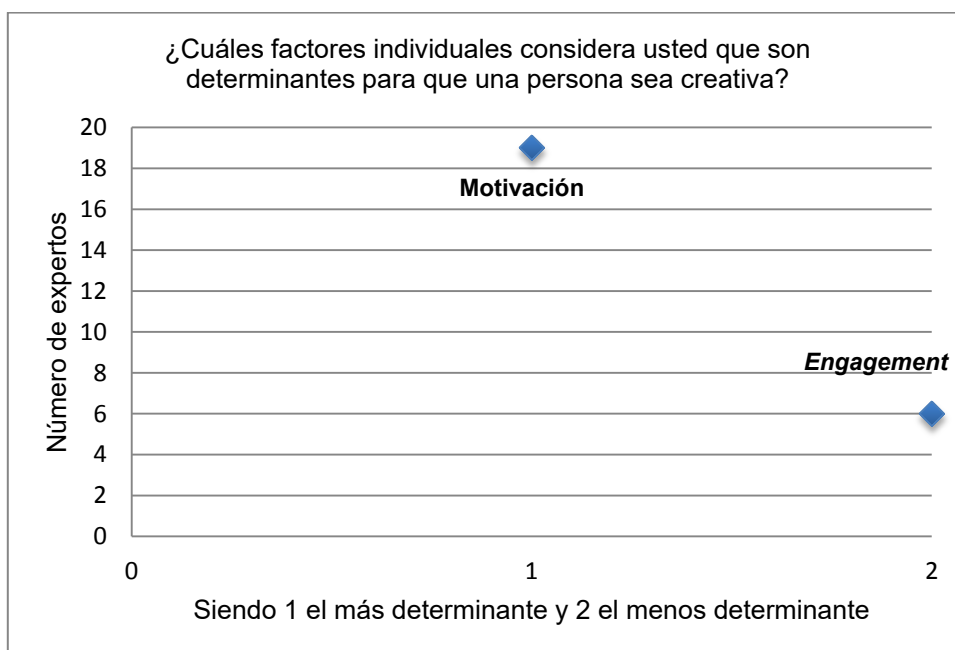


Figura 11. Factores individuales determinantes para que una persona sea creativa

Fuente: elaboración propia

Éste fue un hallazgo relevante de la investigación, puesto que confluyó de manera armónica con la postura de Naranjo-Valencia, Jiménez-Jiménez y Sanz-Valle (2011) en la que afirman que es más importante la motivación dada por la fuerza interna a realizar la tarea creativa, que la dada por el compromiso correspondiente al esfuerzo externo de una organización o grupo de trabajo para aportar a partir de la creatividad. La fuerza interna dada por la motivación se traduce en la actitud y el gusto por la acción por realizar y afecta en forma directa la creatividad porque a mayor motivación mayor cantidad de ideas creativas se generan. Además, este factor es fundamental, puesto que es algo que la organización no puede “controlar”, sino que es un aspecto que viene del interior de cada individuo.

- **Tipo de creatividad más común en las personas en los ámbitos laborales latinoamericanos:**

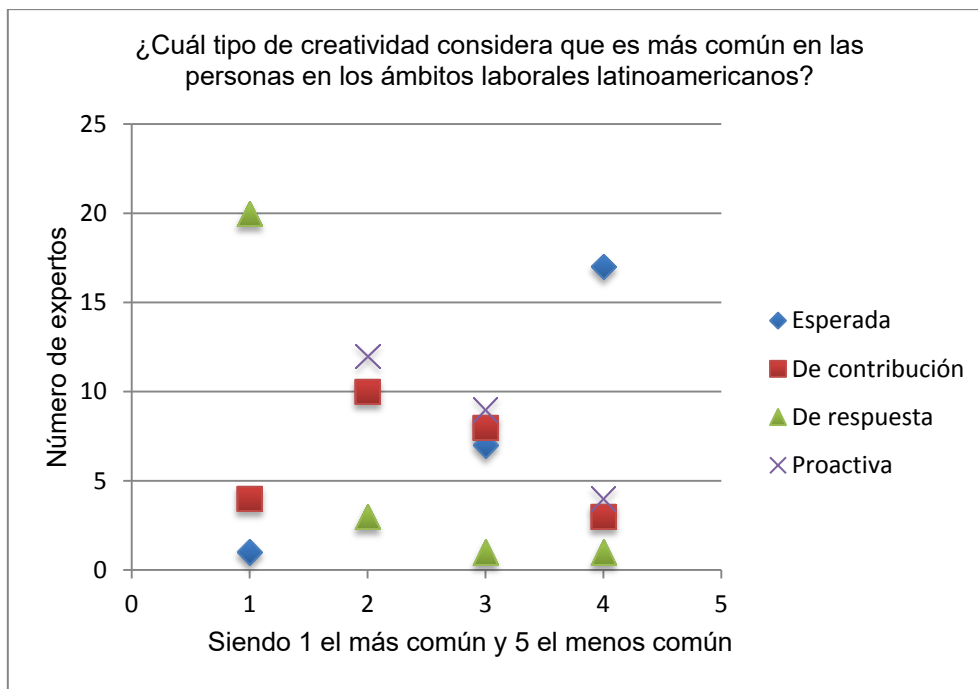


Figura 12. Tipo de creatividad más común en las personas en los ámbitos laborales latinoamericanos

Fuente: elaboración propia

En concordancia con los estudios realizados por la autora de los diferentes tipos de creatividad, Kerrie Unsworth (2010), que indican que la creatividad de respuesta es la forma de estudiada más frecuente, los expertos consultados corroboraron que en Latinoamérica la creatividad es un activo de las personas estimulado por la solución inmediata a un

problema a través de un catalizador externo que la propicia, es decir, se destacó la creatividad de respuesta como la más común para la región.

Por otro lado, se identificó en la validación con expertos que la creatividad proactiva se puede fortalecer, pues es la más cercana a la innovación disruptiva y para algunos expertos no fue muy común encontrarla en los ambientes laborales latinoamericanos.

- **Factores grupales determinantes para que un equipo sea creativo:**

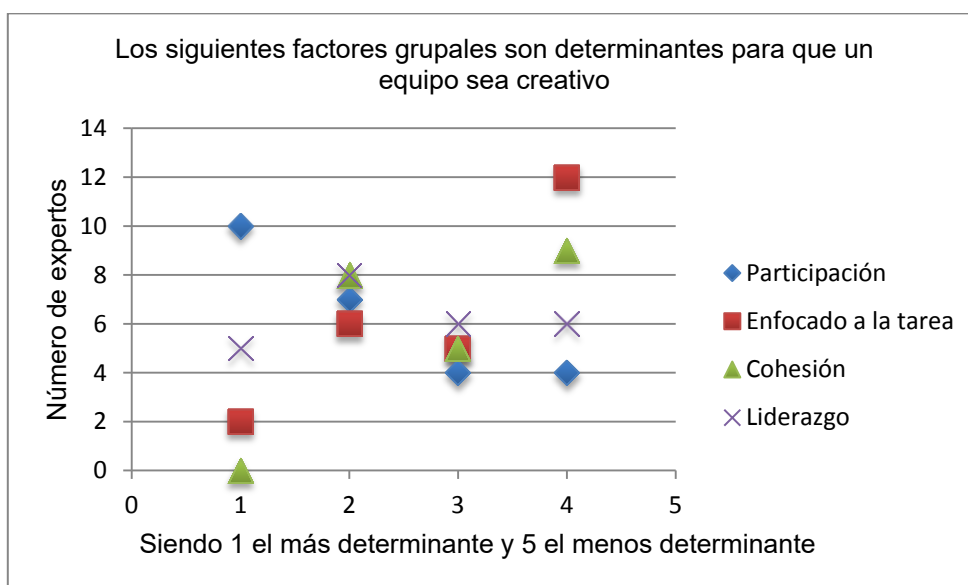


Figura 13. Factores grupales determinantes para que un equipo sea creativo

Fuente: elaboración propia

De los elementos que potencializan la creatividad de los equipos de trabajo seleccionados por los expertos, el más importante fue la participación, ese espacio para oír las ideas de los empleados y para darles importancia y reconocimiento. Es en este momento donde no existen ideas malas o buenas: sólo existen ideas y mientras mayor sea el volumen de ellas que se tenga, mayor incremento habrá en la posibilidad de tener innovaciones.

Los resultados coincidieron con los expuestos por los investigadores, como en el caso de Baumruk (2006), cuando cita la participación como el más importante de los factores; según argumenta el autor, es este factor el que crea mayor compromiso en el trabajo en una organización, uno de los elementos importantes para la generación de ideas por parte de los empleados.

El liderazgo fue la segunda variable con mayor relevancia; afecta de modo directo la cohesión y el enfoque en la tarea, que, sin duda, hacen parte del conjunto de características que se deben tener presentes para llegar a la innovación, como lo revelan las investigaciones de autores como Cruz-Ortiz, Salanova y Martínez (2013).

- **Aspectos influyentes en un equipo para el logro de resultados innovadores:**

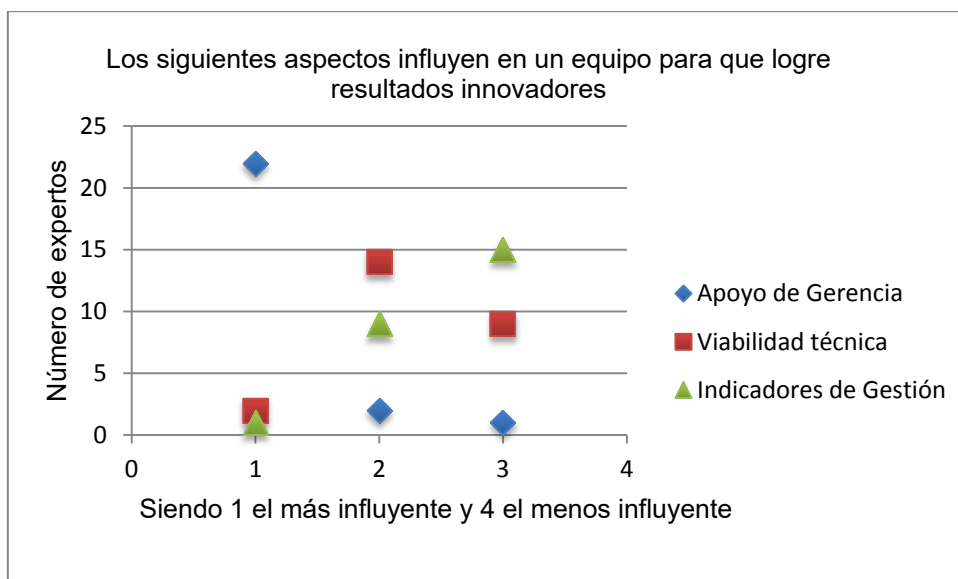


Figura 14. Aspectos influyentes en un equipo para el logro de resultados innovadores

Fuente: elaboración propia

De acuerdo con la revisión bibliográfica realizada, la opinión de los expertos coincidió en que para que un equipo logre resultados innovadores se requiere, en mayor medida, el apoyo de la organización, en particular el liderazgo ejercido en la cabeza de la misma, que propicie una cultura organizacional en pro de dicha innovación (Lentijo Rivera, 2014, 11).

El liderazgo que implica a la cultura organizacional influye más que la planeación de indicadores que enmarquen la gestión, o que los estudios de viabilidad técnica, pues aunque son un aporte de gran importancia a la gestión de la creatividad, puesto que se invierte un gran esfuerzo de trabajo en los equipos, muchos de estos proyectos pueden no salir al mercado porque desde el punto de vista de la gerencia no existe el soporte inicial y, en consecuencia, no se traduce en innovaciones reales.

- **Aspectos fundamentales para el desarrollo de una organización innovadora:**

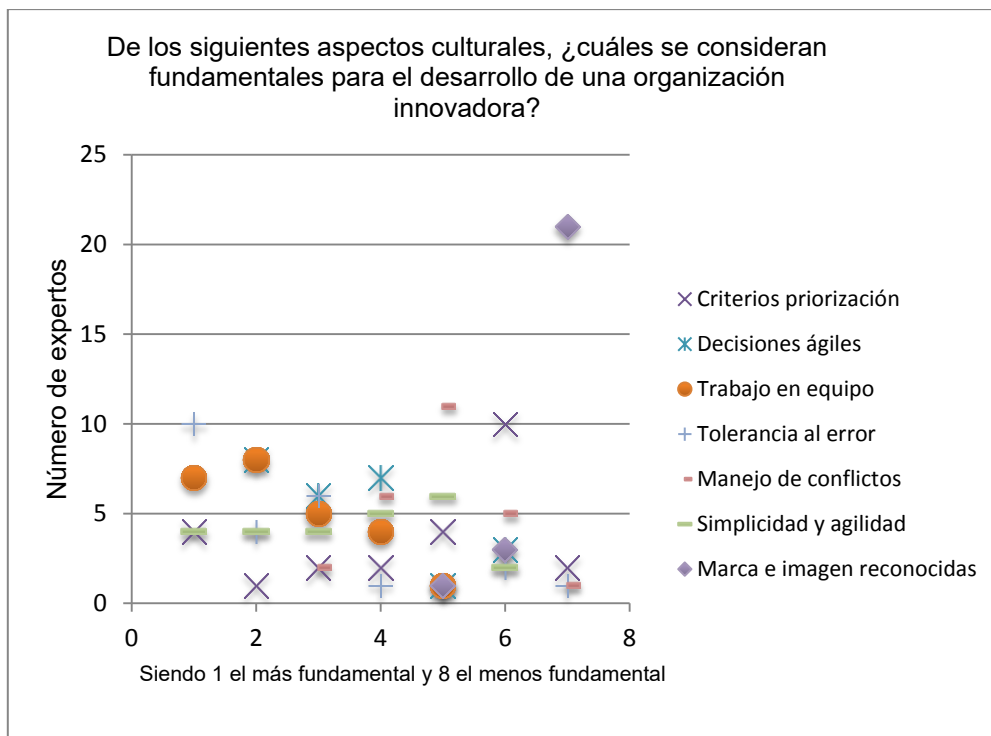


Figura 15. Aspectos fundamentales para el desarrollo de una organización innovadora

Fuente: elaboración propia

Todos los factores expuestos a validación en esta pregunta influyeron en la innovación y en el proceso de gestión de la creatividad, pero los mejor valorados, según los expertos, fueron la tolerancia al error, las decisiones ágiles y el trabajo en equipo, aspecto que destaca la investigación de Julia Naranjo-Valencia y colaboradores (2015). Estos aspectos culturales se

ven entrelazados en el día a día de la organización; si la misma no tiene una tendencia clara a la innovación, muy posiblemente desde la perspectiva de su cultura organizacional no asumirán el error como un paso para el aprendizaje, sino como un elemento que se debe castigar, afirmación que es el factor principal para que una innovación muera antes de salir al mercado.

Al retomar la propuesta de Amabile (1988), en la que referencia los ambientes que estimulan la creatividad, en ellos se le da relevancia a la aceptación del error como un motor para la experimentación y ésta, a su vez, es uno de los pilares para la innovación; de acuerdo con el escalafón propuesto por la investigadora, el 74% de la importancia se debe a la libertad que, según lo explica, está enmarcada hacia la resolución autónoma de problemas o errores y hacia el ejercicio del control sobre las tareas por realizar. En segundo lugar, con un peso del 65% se encuentra la administración de proyectos, en la que se incluye la disposición de los equipos de trabajo hacia la innovación y la gestión ágil que permitan tomar decisiones rápidas a partir de las áreas estratégicas para llegar a resultados innovadores.

3.2.2 Resultados obtenidos con el método Delphi – Segunda ronda

Tal como se había planteado en la metodología del presente trabajo de investigación, se realizó una segunda ronda de consulta con los expertos que participaron en la primera, a través del método Delphi, para lograr llegar a los consensos que no se alcanzaron durante la primera ronda de preguntas, lo mismo que para incluir nuevas variables producto del análisis inicial y que enriquecieron el modelo conceptual propuesto. Para el caso particular, se consultó a los 25 expertos participantes sobre la importancia del conocimiento como catalizador de la creatividad en las personas y se repitieron algunas preguntas para lograr un análisis final que permitió revisar el modelo a la luz de dichos puntos de vista, en consenso de 14 participantes que, en última instancia, respondieron.

- **Importancia del conocimiento aplicado para que una persona sea creativa:**

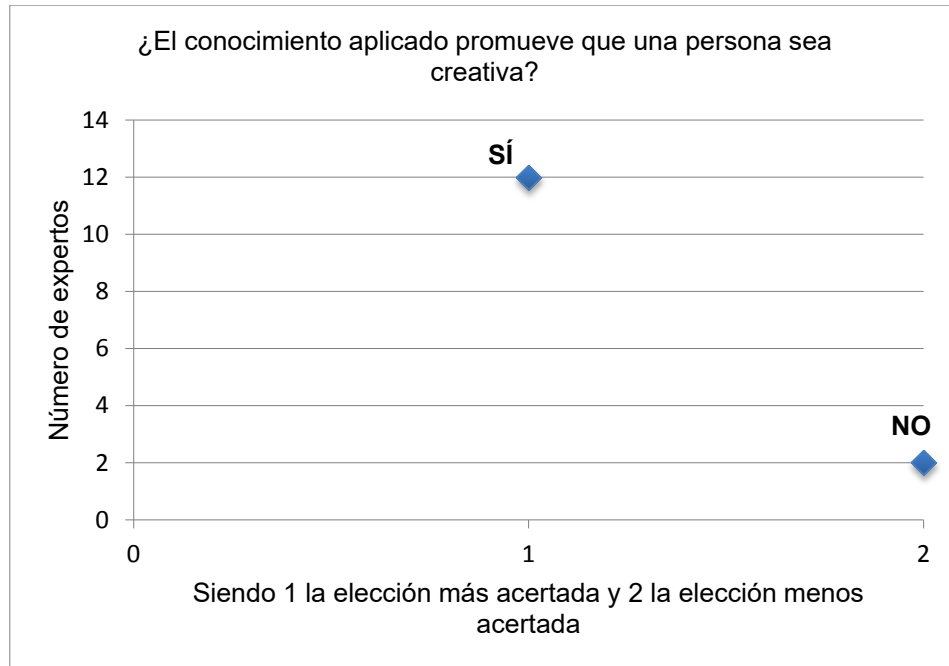


Figura 16. Importancia del conocimiento aplicado para que una persona sea creativa

Fuente: elaboración propia

A partir de las respuestas dadas por los expertos en la primera ronda de consulta, se encontró una variable que ellos consideraban importante dentro del proceso de creatividad personal y fue el conocimiento; al ponerla a prueba en la segunda ronda del proceso de validación con el método Delphi se encontró que, al igual que la motivación, tuvo una gran incidencia, como catalizador de la creatividad en las personas. Cuando se

validó con la teoría de la psicología social, que estudia la creatividad en equipos de trabajo, se encontró una habilidad importante y fue que el grupo debe tener, como mínimo, un 70% de experiencia en el área del conocimiento de la que emerge el problema para poder ser resuelto de manera creativa.

- **Factores grupales adicionales que son determinantes para que un equipo sea creativo:**

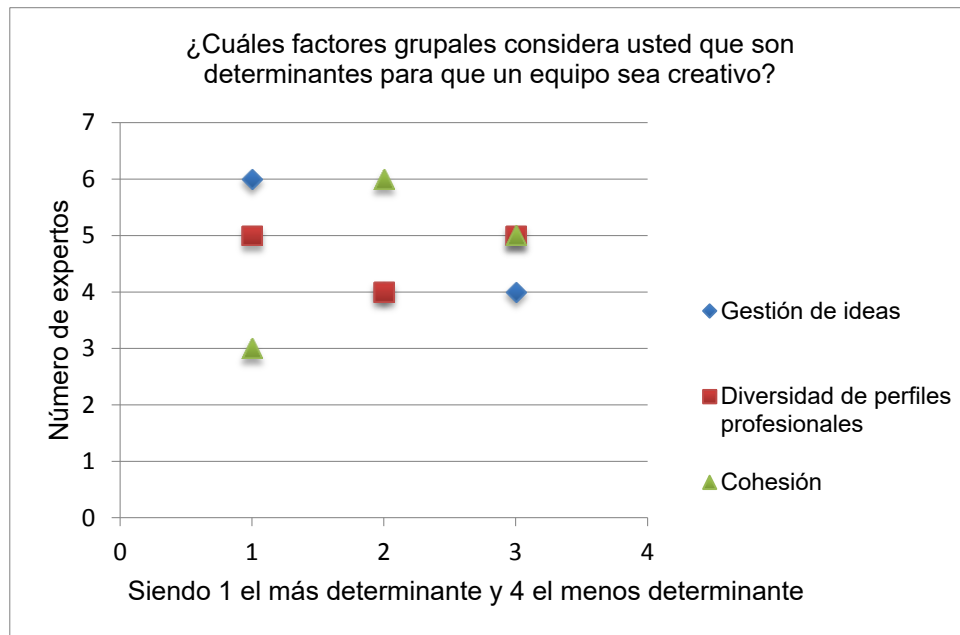


Figura 17. Factores grupales adicionales que son determinantes para que un equipo sea creativo

Fuente: elaboración propia

Para esta segunda ronda se presentaron para validación tres de los supuestos más importantes de la gestión de la creatividad; el primero en importancia para los expertos fue la gestión de ideas, con un 45% de prioridad, seguido de la diversidad de perfiles, con un 40%, y en último lugar la cohesión, con un 37%. El hallazgo más contundente consistió en que la creación de equipos enfocados hacia creatividad tiene que tener el involucramiento de varias áreas de la compañía, con el fin de disponer de diferentes perspectivas en cuanto al mismo problema. Este planteamiento está sustentado en la investigación realizada por Yong, Sauer y Mannix (2014), en la que se argumenta que la gestión de ideas es más productiva si se da en equipos de trabajo con fronteras de conocimiento diferentes. Al enfocarse hacia la cohesión se encontró que ella está afectada por construcción de una meta común para el equipo y que, junto con abolir estructuras jerárquicas, fueron los valores principales expuestos por Ayestaran Etxberria (1999).

- **Aspectos fundamentales adicionales para el desarrollo de una organización innovadora:**

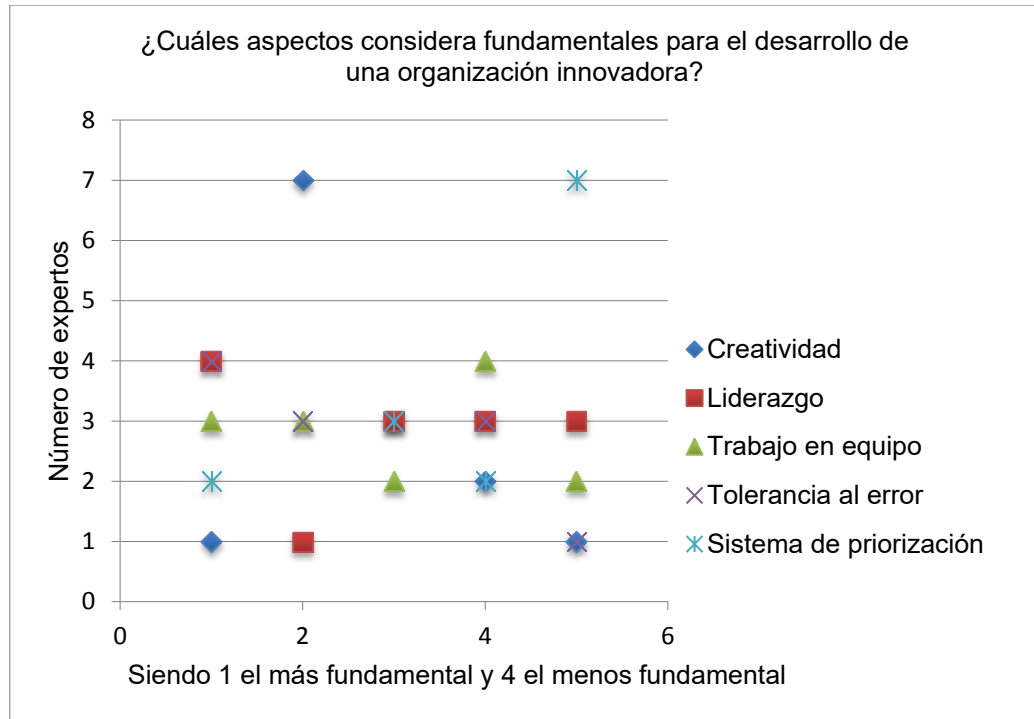


Figura 18. Aspectos fundamentales adicionales para el desarrollo de una organización innovadora

Fuente: elaboración propia

Por segunda vez, la tolerancia al error fue el factor de mayor importancia entre los procesos que llevan a la innovación en el mismo nivel que el liderazgo. Se pudo observar que el último fue un factor que fomenta los otros elementos de la valoración; he aquí de nuevo la importancia de formar al líder de manera creativa y con visión hacia la innovación. La

tolerancia al error es un valor organizacional que se debe escalar en los líderes con el fin de fomentar uno de los elementos importantes en la gestión de ideas: la experimentación, definida como

la capacidad para probar cosas nuevas, es entender que el éxito no se logra en el primer intento, es tolerancia y aprendizaje del fracaso — capacidad de aceptar un fracaso del cual se genera aprendizaje—; los errores deben ser gestionados; implica no temerle a la incertidumbre y a la ambigüedad; aprender a posponer el juicio” (Naranjo-Valencia y Calderón-Hernández, 2015, 234).

Por otro lado, se encontró en la segunda validación que definitivamente la creatividad es también un factor determinante para que las organizaciones sean innovadoras, tal como lo muestran numerosos autores, pero de manera particular la autora de base de esta investigación, Teresa Amabile (1988); si se parafrasea su postura, define la creatividad como esas ideas útiles que un grupo de individuos que trabajan juntos logran implementar, lo que valida, al igual que lo demostraron los expertos en la segunda ronda, que la creatividad está ligada a la teoría organizacional de la innovación, al facilitarla y promoverla.

3.3 Validación del modelo por medio de *face validity* en la compañía Griffith Foods S. A. S.

Por último, se realizó una validación con el gerente general, el gerente de I+D y los gerentes comerciales de la compañía Griffith Foods S. A. S., en la que se analizó la información en consenso obtenida con los expertos y se obtuvieron los siguientes resultados:

- **Factores individuales determinantes para que un empleado de Griffith Foods S. A. S. sea creativo:**

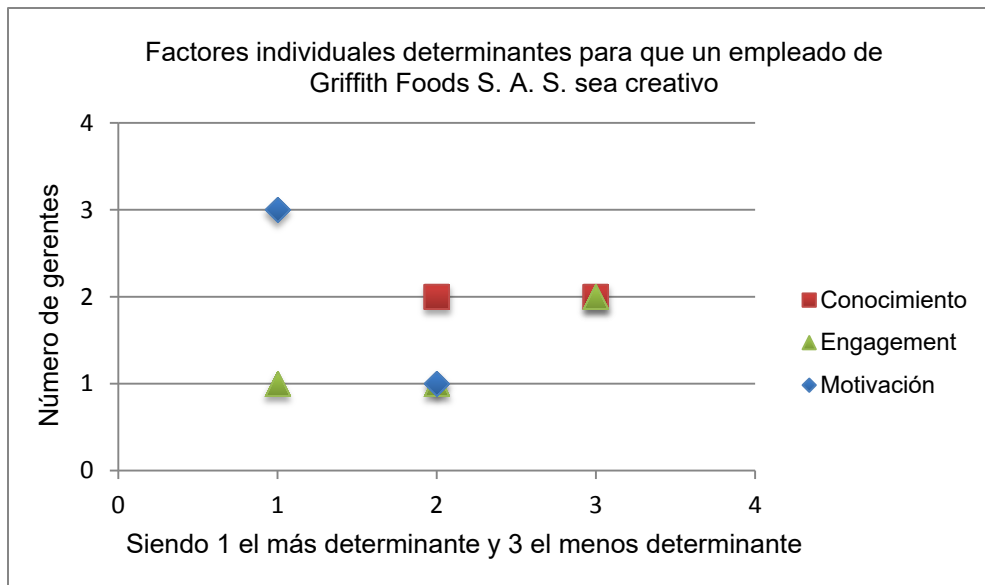


Figura 19. Factores individuales determinantes para que un empleado de Griffith Foods S. A. S. sea creativo

Fuente: elaboración propia

De acuerdo con la validación realizada con los gerentes de Griffith Foods S. A. S., ellos coincidieron con los expertos al argumentar que la mayor fortaleza de una persona creativa es la motivación, que coincidió también con lo expuesto al respecto en la investigación realizada por Naranjo-Valencia y Calderón Hernández (2015) en la que se afirma que esta fuerza intrínseca del individuo hace parte de la esencia de cada trabajador e influye en sentido positivo en la generación de nuevas ideas.

El conocimiento fue un factor que desde el punto de vista del estudio de la creatividad se contempla como de baja relevancia, pero que, de acuerdo con la aproximación obtenida de las respuestas de los expertos y en la validación con la organización Griffith Foods S. A. S. se le asignó un gran valor, lo que permitió que el modelo propuesto en la investigación fuera optimizado desde dicha perspectiva.

Sin embargo, al contrastar los hallazgos obtenidos a partir del acercamiento a la gerencia de la organización estudiada, en el mismo se expuso un interés importante por el conocimiento disciplinar de los empleados de la compañía, enfocado hacia la industria de alimentos; según se argumentó, cuanto mayor es el conocimiento técnico en dicho ámbito, mayor es la capacidad de experimentar y acercarse a productos innovadores.

A partir del interés por dicho factor, encontrado como hallazgo propio de la investigación, y con el afán de indagar más al respecto, se encontró que

Amabile (1988), en su modelo de creatividad e innovación en las organizaciones lo destaca en el cuarto paso como una herramienta de validación para la respuesta. De lo anterior se puede deducir que, para la investigación propuesta en este trabajo de grado, el conocimiento es un factor transversal a las personas y los equipos de trabajo, desde el inicio del proceso, y que afecta el resultado final, conclusión que difiere de lo se propone en la teoría, en la que el mismo empieza a participar en una etapa específica del proceso.

- **Tipo de creatividad más común en las personas que trabajan en la organización Griffith Foods S. A. S.:**

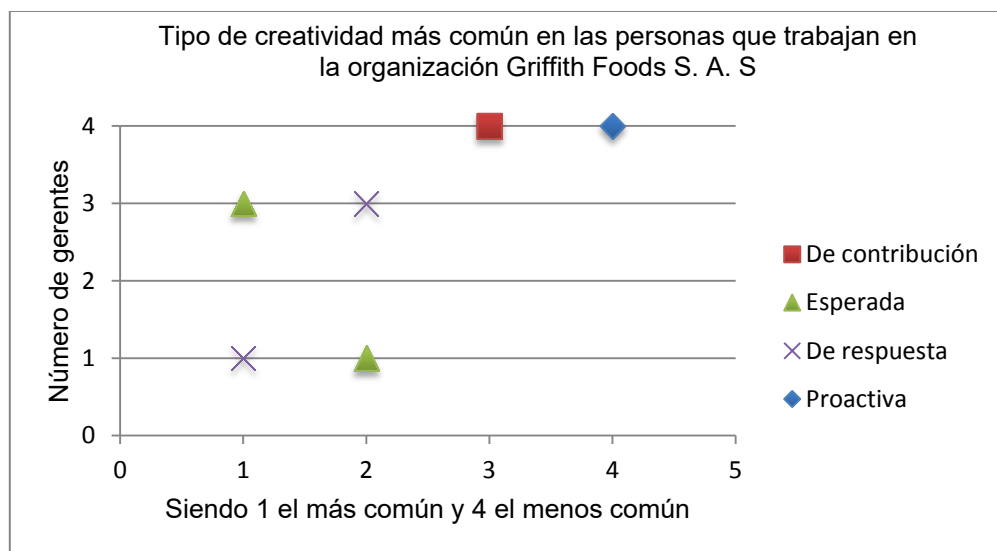


Figura 20. Tipo de creatividad más común en las personas que trabajan en la organización Griffith Foods S. A. S.

Fuente: elaboración propia

De acuerdo con la validación realizada con los gerentes de los equipos comerciales de Griffith Foods S. A. S., el tipo de creatividad más común en la organización fue la creatividad esperada, en la que se buscan soluciones a nuevos problemas gracias a un estímulo externo, que para el caso particular puede ser la solicitud expresa de un cliente.

Sin embargo, en dicha validación surgió un hallazgo muy importante por parte de la gerencia general: el deseo que la organización tiene de trabajar cada uno de los cuadrantes de la matriz de tipos de creatividad planteada por Kerrie Unsworth (2010), dada la necesidad del negocio, pues existen en su interior tres unidades de negocio a) Investigación y desarrollo, b) Desarrollo de productos bajo su marca propia, y c) Solicitudes de innovación de los clientes. Se concluye, entonces, que para los diferentes procesos de la compañía existe una fortaleza en cada uno de los cuadrantes, con especial énfasis en el de la creatividad proactiva en la que se visualiza una gran oportunidad de desarrollar nuevos proyectos y productos sin la necesidad de un estímulo externo de los clientes, sino que nazca de la voluntad propia de las personas de la organización, enmarcada en tendencias y oportunidades del mercado.

- **Factores grupales determinantes para que los equipos de trabajo de Griffith Foods S. A. S. sean creativos:**

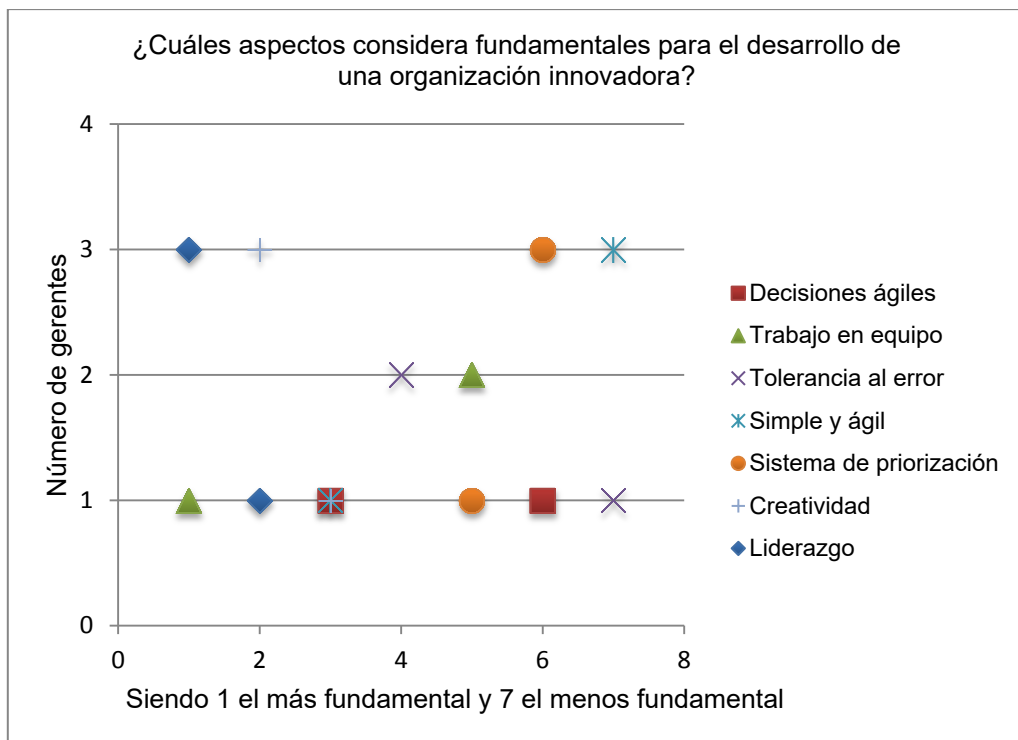


Figura 21. Factores grupales determinantes para que los equipos de trabajo de Griffith Foods S. A. S. sean creativos

Fuente: elaboración propia

Durante la validación realizada con los gerentes de Griffith Foods S. A. S. se generó un hallazgo importante, representado en la necesidad de tener líderes creativos e innovadores dentro de la compañía con el fin de “inspirar y motivar” a los equipos de trabajo y descentralizar esa responsabilidad, que en la actualidad es sólo de la gerencia y compartirla con toda la organización,

como una forma de empoderar los equipos de trabajo hacia la creatividad y la innovación.

Se encontró, de acuerdo con la postura de la organización estudiada, un claro interés por fortalecer la creatividad y la innovación a partir, en lo primordial, de la cultura organizacional. Si ello se consolida con la investigación realizada se constata una coyuntura importante en ambos factores porque, según Lentijo Rivera (2014, 11), que cita a Schein (2004, 22), dicho proceso se describe como un ciclo que permite fortalecer los enfoques estratégicos de la organización y a partir de la posición del líder se permea la cultura del equipo de trabajo. Al seguir la línea de la investigación, si la cultura que el líder resalta es la de la innovación, de esta forma será más fácil incentivar los equipos de trabajo hacia la misma meta.

- **Aspectos que influyen en los equipos de Griffith Foods S. A. S. para que logren resultados innovadores:**

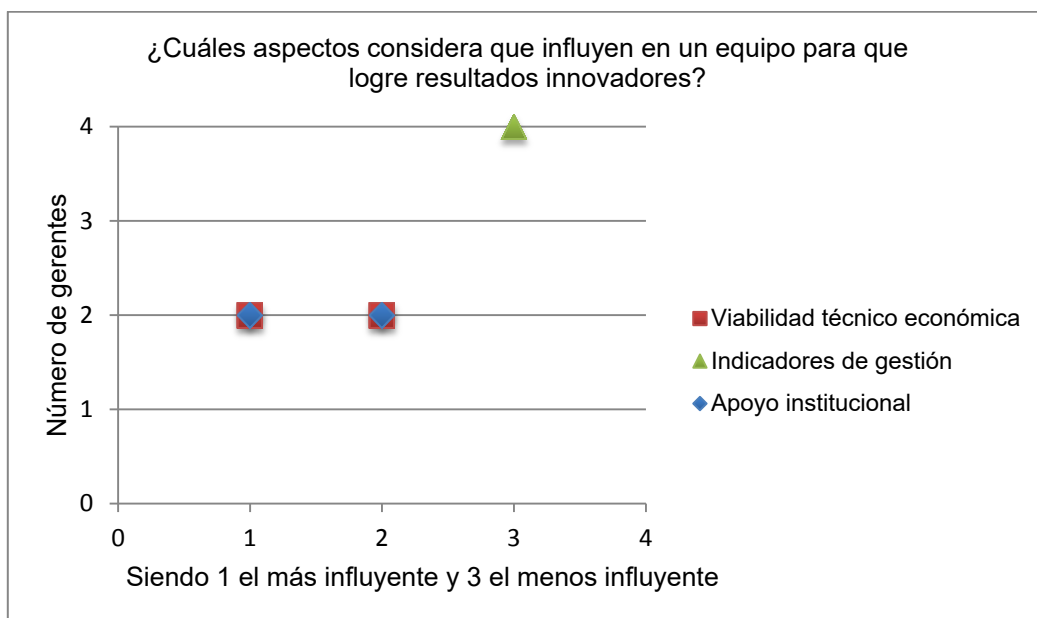


Figura 22. Aspectos que influyen en los equipos de Griffith Foods S. A. S. para que logren resultados innovadores

Fuente: elaboración propia

Al realizar la validación con los gerentes de Griffith Foods S. A. S. se encontró que, al igual que lo ocurrido en el caso de los expertos consultados, los indicadores de gestión fueron los que menos influencia tuvieron sobre los resultados de los equipos innovadores, mientras que la viabilidad técnicoeconómica (relacionada con la estrategia) y el apoyo

institucional (relacionado con la gerencia) tuvieron la mayor puntuación en relevancia.

Lo anterior muestra que para llegar a resultados innovadores los equipos deben tener una estrategia de proyección enfocada a una evaluación a partir del mercadeo y una revisión técnica, apoyadas desde el inicio y en cada etapa del proyecto por la gerencia; de ahí la importancia de la directriz institucional en tal sentido que permee la cultura.

Es así como se validó, según los expertos encuestados y los investigadores, la postura que define la cultura organizacional como el patrón innovador de los empleados de una empresa y se afirma que al “influir la cultura en el comportamiento de los empleados, puede hacer que acepten la innovación como un valor fundamental en la organización y se comprometan con él” (Hartmann 2006, citado por Naranjo-Valencia, Jiménez-Jiménez y Sanz-Valle, 2012, 2).

- **Aspectos fundamentales para el desarrollo de Griffith Foods S. A. S. como una organización innovadora:**

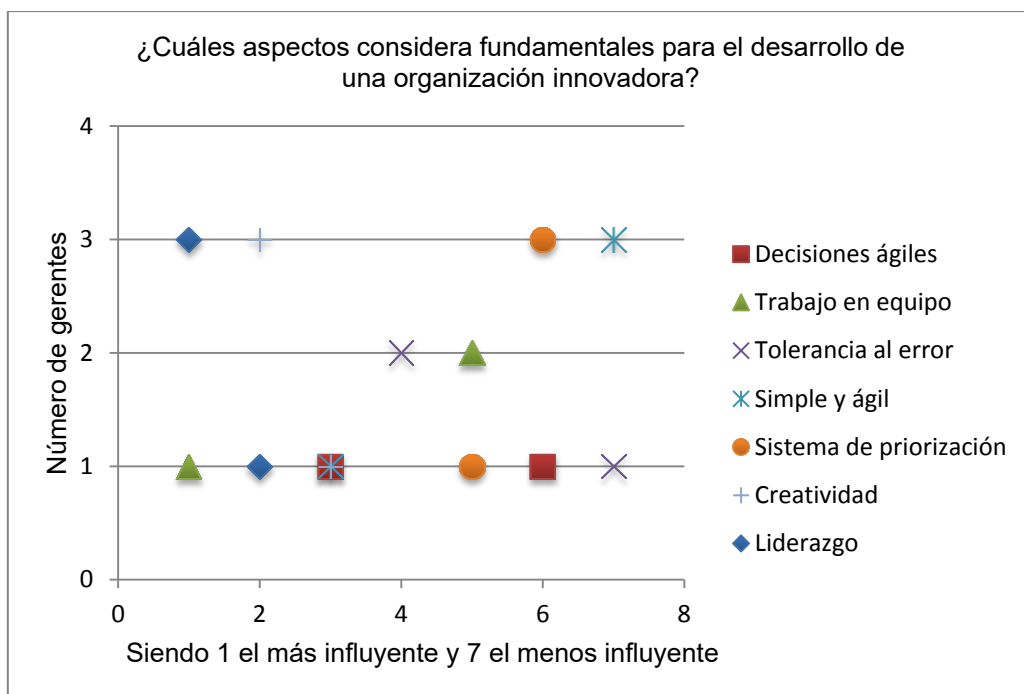


Figura 23. Aspectos fundamentales para el desarrollo de Griffith Foods S. A. S. como una organización innovadora

Fuente: elaboración propia

Entre los cuatro aspectos más relevantes para consolidar a Griffith Foods S. A. S. como una organización innovadora estuvieron el liderazgo, el trabajo en equipo, la creatividad y la toma de decisiones ágiles, tal como lo define su orientación estratégica. Se pudo encontrar que de manera sistémica un aspecto depende del otro para fortalecer la innovación en la

organización; de esta forma se puede explicar que el liderazgo fortalece el trabajo en equipo, el equipo debe tener espacios que fomenten y valoren la creatividad y, a su vez, los procesos internos en la compañía deben ser ágiles con el fin de aprovechar tendencias y generar procesos de innovación de modo más rápido.

3.4 Propuesta de un plan de implementación en la compañía Griffith Foods S. A. S.

Como se explicó en el apartado de metodología, el modelo se construyó a partir de la revisión bibliográfica, mediante la identificación de variables de importancia para detallar el proceso de gestión de la creatividad. Sin embargo, fue en la etapa de la validación con expertos cuando el mismo se consolidó y se localizó en el contexto latinoamericano, que permite ser más acertados en la problemática organizacional.

Los resultados de las validaciones aquí detallados permiten dar paso a las conclusiones, que ayudan a corroborar o a cuestionar supuestos que se tienen en las gerencias en las organizaciones frente a los procesos de gestión de la creatividad, con el fin de fortalecerlos y llevar a las empresas a la innovación.

La compañía Griffith Foods S. A. S. está preocupada por ser innovadora que quiere favorecer los procesos creativos. Se proponen los siguientes pasos por seguir para favorecer la creatividad en pro de dicha innovación:

1. Empoderar un líder creativo en cada área de la compañía para garantizar que se haga gestión de ideas; los líderes creativos hacen una selección preliminar de las que consideren mejores y las presentan a un comité gerencial multidisciplinar que, junto con el gestor de creatividad e innovación, propicia nuevas ideas en dichas reuniones multiárea.
2. Generar cursos periódicos de gestión de la creatividad para darles herramientas a los líderes creativos para trabajar con sus equipos internos.
3. Destinar incentivos personales y grupales a las mejores ideas.
4. Diseñar un sistema de priorización de ideas con el fin de seleccionar de manera objetiva aquellas cuyo potencial sea valorado en alto grado y no se deteriore la credibilidad del proceso de gestión de ideas.
5. Designar un gestor de la creatividad e innovación que debe llevar un control del volumen de ideas generadas que se convierten en innovación.

6. Diligenciar encuestas periódicas al personal para identificar la percepción del proceso de gestión de ideas en la organización e identificar mejoras al mismo.
7. Institucionalizar la divulgación de la gestión de ideas con consejos cortos para fomentar la creatividad personal, sugerencias y herramientas que fomenten la creatividad.
8. Patrocinar con incentivos de reconocimiento el valor del líder creativo en cada uno de los equipos, con el fin de aumentar su motivación y su *engagement*, para que ello se refleje en el proceso creativo.
9. El perfil del gestor de la creatividad y la innovación debe estar comprometido en su totalidad en la disposición de tiempo laboral y debe trabajar de manera transversal en la compañía.
10. Es necesario seguir propiciando ayuda estudiantil a los empleados para garantizar la actualización del conocimiento y promover en forma simultánea la motivación.
11. Asignar como una de las tareas del gestor de la creatividad y la innovación la generación de espacios de cohesión entre los líderes de creatividad.

Tabla 2. Lista de actividades para implementar en Griffith Foods S. A. S.

Fase	Actividad	Responsable	Año 1 (Cuatro trimestres)				Año 2 (Cuatro trimestres)			
			1	2	3	4	1	2	3	4
Recurso humano asignado	Empoderar un líder creativo en cada área de la compañía	Gerentes de cada área	X							
	Designar un gestor de la creatividad e innovación en la compañía	Gerente general	X							
Capacitación y entrenamiento	Ofrecer cursos periódicos de herramientas y gestión de la creatividad para empoderar tanto al gestor como a los líderes creativos	Gestor de la creatividad e innovación		X	X	X	X	X	X	X
Gestión de ideas	Seleccionar las mejores ideas por parte de los líderes creativos	Líderes creativos			X	X	X	X	X	X
	Presentarlas a un comité gerencial multidisciplinar que, junto con el gestor de creatividad e innovación, evalúa y propicia nuevas ideas en dichas reuniones multiárea	Gestor, líderes y grupo gerencial			X	X	X	X	X	X
Sistema de priorización	Diseñar un sistema de priorización de ideas con el fin de seleccionar de manera objetiva aquellas cuyo potencial sea valorado en alto grado y no se deteriore la credibilidad del proceso de gestión de ideas	Gestor y líderes creativos		X						
Indicadores	Llevar un control del volumen de ideas generadas que se convierten en innovación	Gestor de la creatividad e innovación			X	X	X	X	X	X
Incentivos	Destinar incentivos personales y grupales a las	Gerente general				X				X

	mejores ideas									
	Seguir propiciando ayuda estudiantil a los empleados para garantizar la actualización del conocimiento y promover en forma simultánea la motivación	Gerente general	X	X	X	X	X	X	X	X
	Asignar como una de las tareas del gestor de la creatividad y la innovación, la generación de espacios de cohesión entre los líderes de creatividad	Recursos humanos/ Gestor		X	X	X	X	X	X	X
Encuestas	Diligenciar encuestas periódicas al personal para identificar la percepción del proceso de gestión de ideas en la organización e identificar mejoras al mismo	Gestor de la creatividad e innovación		X			X			X
Comunicación	Institucionalizar la divulgación de la gestión de ideas con consejos cortos para fomentar la creatividad personal, sugerencias y herramientas que fomenten la creatividad	Gestor de la creatividad e innovación		X	X	X	X	X	X	X

4. CONCLUSIONES

Tras el proceso de construcción y validación del modelo conceptual que relaciona la creatividad con la innovación en las organizaciones es posible concluir que:

1. Desde las perspectivas de la teoría y la práctica, se reconoce que la creatividad se da en las personas y la innovación en las organizaciones, y a la vez, los procesos creativos se ven estimulados y afectados por condiciones organizacionales.
2. La creatividad es un proceso de pensamiento que se genera en las personas; sin embargo, se estimula cuando se enfrenta a conocimientos diversos en los equipos de trabajo multidisciplinar y se fortalece cuando existe una amplia experiencia en el área de conocimiento.
3. Es importante resaltar el valor del liderazgo dentro de los equipos de trabajo, que fortalecen los procesos de gestión de ideas, creatividad y gestión de innovación para asegurar el buen desempeño. Es clave, entonces, destacar la importancia de cultivar a los líderes para que sigan siendo catalizadores de los procesos de divulgación de la cultura de innovación en las organizaciones.

4. Para favorecer la creatividad como promotora de la innovación en las organizaciones, es de vital importancia contar con equipos multidisciplinarios que apoyen los procesos creativos y la gestión de ideas.
5. Una organización no sólo debe declarar la innovación como objetivo de trabajo, sino también fomentar los valores tales como la flexibilidad, la tolerancia al error, la participación, el reconocimiento y la retroalimentación, factores importantes de la cultura organizacional que propician la gestión de ideas de los empleados y llevan a la compañía a innovar.
6. Para la compañía Griffith Foods S. A. S. es muy importante desarrollar los cuatro cuadrantes de tipos de creatividad propuestos por Kerrie Unsworth, es decir, tener personas en la organización con niveles de compromiso que apoyen en forma decidida la creatividad esperada, la de respuesta, la proactiva y la de contribución; de tal manera que no sólo se dé solución a los requerimientos de los clientes o situaciones planteadas de antemano, situación que es muy importante y responde al núcleo del negocio, sino que también se necesitan esos “detonantes” de creatividad que ofrecen salidas adecuadas hacia soluciones proactivas y que ayudan a cumplir las metas de la compañía.

5. TRABAJO FUTURO

1. Para el diseño del modelo multinivel teórico conceptual propuesto, se usó como referencia la teoría de los modelos de ecuaciones estructurales, que son una familia de modelos estadísticos multivariantes que permiten estimar el efecto y las relaciones entre múltiples variables. Se sugiere llevar a cabo la validación estadística propuesta en dicho tipo de modelos.
2. Tras la necesidad identificada en la empresa Griffith Foods S. A. S. de poder adaptar el modelo a sus tres unidades de negocio a) Investigación y desarrollo, b) Desarrollo de productos bajo su marca propia y c) Solicitudes de innovación de los clientes; se sugiere, como tarea futura en la compañía, validar el modelo en dichas unidades de negocio.
3. Diseñar dos metodologías, la primera para gestionar las ideas y la segunda para gestionar la innovación; que integradas al modelo propuesto, favorezcan los procesos de creatividad en las organizaciones.
4. Con el fin de fortalecer los procesos creativos al interior de la organización, se propone hacer una intervención mediante un estudio de clima organizacional enfocado a la creatividad, tanto del espacio físico como de los empleados.

5. Diseñar una estrategia de capacitación a los líderes de estos procesos, para que sean reales motivadores de la generación de ideas, y por ende de los procesos de creatividad que llevan a la innovación en las organizaciones.

REFERENCIAS

- Amabile, T. M. (1988). A model of creativity in organizations. *Research and Organizational Behavior*, 10, 123-167, de:
http://web.mit.edu/curhan/www/docs/Articles/15341_Readings/Group_Performance/Amabile_A_Model_of_CreativityOrg.Beh_v10_pp123-167.pdf
- Amabile, T. M. (1996). Creativity and innovation in organizations. *Harvard Business School background note* 396-239, de: <http://www.hbs.edu/faculty/Pages/item.aspx?num=13672>
- Amabile, T. M. (2005). How to kill creativity. *Harvard Business Review*, de:
<https://hbr.org/1998/09/how-to-kill-creativity>
- Avolio, B. J., & Bass, B. M. (1995). Individual consideration viewed at multiple levels of analysis: a multi-level framework for examining the diffusion of transformational leadership. *The Leadership Quarterly*, 6(2), 199–218, de:
<http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/1048984395900357>
- Ayestaran Etxberria, S. (1999). Formación de equipos de trabajo, conductas de manejo de conflicto y cambio cultural en las organizaciones. *Revista de Psicología General y Aplicación*, 52(2-3), 203-217.
- Balthazard, P. A., Cooke, R. A., & Potter, R. E. (2006). Dysfunctional culture, dysfunctional organization: Capturing the behavioral norms that form organizational culture and drive performance. *Journal of Managerial Psychology*, 21(8), 709-732, de:
<http://www.emeraldinsight.com/doi/abs/10.1108/02683940610713253>
- Bass, B. M. (2010). Two decades of research and development in transformational leadership. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8(1), 9-32, de:
<http://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/135943299398410>
- Baumruk, R. (2006). Why managers are crucial to increasing engagement: identifying steps managers can take to engage their workforce. *Strategic HR Review*, 5(2), 24-27, de:
<http://www.emeraldinsight.com/doi/abs/10.1108/14754390680000863>

- Bolseguí, M., y Fuguet Smith, A. (2006). Construcción de un modelo conceptual a través de la investigación cualitativa. *Sapiens*, 7(1), 207–229, de:
<http://www.redalyc.org/pdf/410/41070114.pdf>
- Borghini, S. (2005). Organizational creativity: breaking equilibrium and order to innovate. *Journal of Knowledge Management*, 9(4), 19-33, de:
<http://www.emeraldinsight.com/doi/abs/10.1108/13673270510610305>
- Buch, K., & Wetzel, D. K. (2001). Analyzing and realigning organizational culture. *Leadership & Organization Development Journal*, 22(1), 40-44, de:
<http://www.emeraldinsight.com/doi/abs/10.1108/01437730110380219>
- Carvalho, A. D. P., de Matos, E. A., Serpe, L. F., & dos Reis, D. R. (2012). Creativity management tools and their organizational influence. *International Journal of Organization Innovation*, 5(1), 6-26, de: <http://www.ijoi-online.org/attachments/article/31/FINAL%20ISSUE%20VOL%205%20%20NUM%201%20SUMMER%202012%20revised.pdf>
- Cinzel S. A. S. y López González, C. (2014). Factores psicosociales que caracterizan a los equipos innovadores: un modelo multinivel de evaluación. *Revista Interamericana de Psicología Ocupacional*, 33(1) 11-30, de:
<http://revista.cinzel.com.co/cinzel/index.php/RPO/article/viewFile/149/149>
- Crea Business Idea (2010). *Manual de la creatividad empresarial*. Interreg SUDOE y Unión Europea, de:
http://www.creabusinessidea.com/test_g30/modulo_noticia_2.01/panel/tmp/ficha_172_1.pdf
- Cruz-Ortiz, V., Salanova, M., y Martínez, I. M. (2013). Liderazgo transformacional : investigación actual y retos futuros. *Revista Universidad & Empresa*, 15(25), 13-32, de:
<http://revistas.urosario.edu.co/index.php/empresa/article/viewFile/2871/2344>

- Csikszentmihaly, M. (1999). The implications of systems perspective for study of creativity. En Sterberg, R. J. (ed.). *Handbook of Creativity*, pp. 313-334. Cambridge, MA: Cambridge University Press, de:
<https://books.google.com.co/books?id=d1KTEQpQ6vsC&printsec=frontcover#v=onepage&q=mihaly&f=false>
- Delarue, A., Stijn, G., & van Hootegem, G. (2003). *Productivity outcomes of teamwork as an effect of team structure*. Lovaina: Katholieke Universiteit Leuven, Ondernemerschap Ondernemingen en Innovatie, working paper (in progress) steunpunt OOI: 2003, de:
<http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.119.6408&rep=rep1&type=pdf>
- García Valdés, M., y Suárez Marín, M. (2013). El método Delphi para la consulta a expertos en la investigación científica. *Revista Cubana de Salud Pública*, 39(2), 253–267, de:
http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0864-34662013000200007
- González, J. M., & Gilbert, O. (1979). La medición de la creatividad: desarrollo de un instrumento y estudio de su fiabilidad. *Revista Latinoamericana de Psicología*, 11(3), 363–381, de: <http://www.redalyc.org/pdf/805/80511305.pdf>
- Goyal, S., & Pitt, M. (2007). Determining the role of innovation management in facilities management. *Facilities*, 25(1/2), 48–60, de:
<http://www.emeraldinsight.com/doi/abs/10.1108/02632770710716939>
- Griffith (2015). *Product development*. Recuperado el 5 de noviembre de 2015, de:
<http://www.griffithlaboratories.com/Innovation/ProductDevelopment>
- Guba, E. G., & Lincoln, Y. S. (1994). Competing paradigms in qualitative research. En Denzin, N. K., & Lincoln, Y. S. (ed). *Handbook of Qualitative Research*, pp. 105–117. Thousand Oaks, CA. Sage, de:
<https://www.uncg.edu/hdf/facultystaff/Tudge/Guba%20&%20Lincoln%201994.pdf>
- Gundry, L. K., Ofstein, L. F., & Kickul, J. R. (2014). Seeing around corners: how creativity skills in entrepreneurship education influence innovation in business. *International Journal of Management Education*, 12(3), 529–538, de:
<https://wmich.pure.elsevier.com/en/publications/seeing-around-corners-how-creativity-skills-in-entrepreneurship-e-3>

- Ismail, M. (2006). Creative climate and learning organization factors: their contribution towards innovation. *Leadership & Organization Development Journal*, 26(8), 639–654, de: <http://www.emeraldinsight.com/doi/abs/10.1108/01437730510633719>
- Katzenbach, J. R., & Smith, D. K. (1993, julio-agosto). The wisdom of teams: creating the high-performance organization. *Harvard Business Review*, de: <https://hbr.org/2005/07/the-discipline-of-teams>
- Klein, K. J., & Kozlowski, S. W. J. (2000). From micro to meso: critical steps in conceptualizing and conducting multilevel research. *Organizational Research Methods*, 3(3), 211–236, de: <http://orm.sagepub.com/content/3/3/211.short?rss=1&ssource=mfc>
- Kozlowski, S. W. J., & Klein, K. J. (2000). Multilevel theory, research, and methods in organizations: contextual, temporal, and emergent processes. En Klein, K. J., & Kozlowski, S. W. J. (ed.). *Multilevel theory, research and methods in organizations: foundations, extensions, and new directions*, pp. 3-90. San Francisco, CA: Jossey-Bass. [http://www.iacmr.org/v2/Conferences/WS2011/Submission_XM/Participant/Readings/Lecture7A_Steve/Kozlowski%20%20Klein-Multilevel%20Theory%20\(2000\)-Wiley-7a.pdf](http://www.iacmr.org/v2/Conferences/WS2011/Submission_XM/Participant/Readings/Lecture7A_Steve/Kozlowski%20%20Klein-Multilevel%20Theory%20(2000)-Wiley-7a.pdf)
- Lentijo Rivera, I. (2014). *Cultura organizacional en una pyme comercializadora de dispositivos tecnológicos para análisis químico*. Medellín: Universidad de Antioquia, Facultad de Ciencias Económicas, trabajo de grado de Maestría en Administración (MBA)
- Lund, D. B. (2003). Organizational culture and job satisfaction. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 18(3), 219-236, de: <http://es.slideshare.net/farifauzi1869/2003-organizational-culture-and-job-satisfaction>
- Markova, G., & Perry, J. T. (2014). Cohesion and individual well-being of members in self-managed teams. *Leadership & Organization Development Journal*, 35(5), 429- 441, de: <http://www.emeraldinsight.com/doi/abs/10.1108/LODJ-04-12-0058>
- Méndez Álvarez, C. E. (2006). *Metodología: diseño y desarrollo del proceso de investigación con énfasis en ciencias empresariales*, 4ª ed. México: Limusa.

- Naranjo-Valencia, J. C., y Calderón-Hernández, G. (2015). Construyendo una cultura de innovación. Una propuesta de transformación cultural. *Estudios Gerenciales*, 31, 223–236, de: <http://www.elsevier.es/es-revista-estudios-gerenciales-354-resumen-alternativo-construyendo-una-cultura-innovacion-una-90411046>
- Naranjo-Valencia, J. C., Jiménez-Jiménez, D., & Sanz-Valle, R. (2011). Innovation or imitation? The role of organizational culture. *Management Decision*, 49(1), 55-72, de: <http://www.emeraldinsight.com/doi/abs/10.1108/00251741111094437>
- Ness, I. J., & Soreide, G. E. (2014). The room of opportunity: understanding phases of creative knowledge processes in innovation. *Journal of Workplace Learning*, 26(8), 545–560, de: <http://www.emeraldinsight.com/doi/abs/10.1108/JWL-09-2013-0069>
- OCDE. (2015). Acerca de la Organización para la Cooperación y Desarrollo Económicos (OCDE). Recuperado el 5 de noviembre de 2015, de: <http://www.oecd.org/centrodemexico/laocde/>
- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos, OCDE (2005). *Manual de Oslo. Guía para la recogida e interpretación de datos sobre innovación*. París: OCDE y EUROSTAT, de: http://www.uis.unesco.org/Library/Documents/OECD OsloManual05_spa.pdf
- Pinchot, G., & Pellman, R. (1999). *Intrapreneuring in action. A handbook for business innovation*. Oakland, CA: Barret-Koehler.
- Pitta, D. A., Wood, V. R., & Franzak, F. J. (2008). Nurturing an effective creative culture within a marketing organization. *Journal of Consumer Marketing*, 25(3), 137-148, de: <http://www.emeraldinsight.com/doi/abs/10.1108/07363760810870635>
- Ruiz, M. A., Pardo, A., y San Martín, R. (2010). Modelos de ecuaciones estructurales. *Papeles del Psicólogo*, 31(1), 34-45, de: <http://www.papelesdelpsicologo.es/pdf/1794.pdf>
- Sarooghi, H., Libaers, D., & Burkemper, A. (2015). Examining the relationship between creativity and innovation: a meta-analysis of organizational, cultural, and environmental factors. *Journal of Business Venturing*, 30(5), 714-731, de: <http://makale.ir/wp-content/uploads/e5110-relationship-between-creativity-and-innovation.pdf>

- Shadish, W., & Fuller, S. (ed.). (1993). *The social psychology of science*. Nueva York: Guilford Press.
- Sharifirad, M. S., & Ataei, V. (2012). Organizational culture and innovation culture: exploring the relationships between constructs. *Leadership & Organization Development Journal*, 33(5), 494-517, de: <http://www.emeraldinsight.com/doi/abs/10.1108/01437731211241274>
- Tang, H. K. (1998). An integrative model of innovation in organizations. *Technovation*, 18(5), 297-309, de: https://www.researchgate.net/publication/222881201_An_Integrative_Model_of_Innovation_in_Organizations
- Unsworth, K. (2010). Unpacking creativity. *Academy of Management Review*, 26(2), 289-297, de: http://www.jstor.org/stable/259123?origin=crossref&seq=1#page_scan_tab_contents
- Unsworth, K., & Luksyte, A. (2015). Is all creativity created equal? Exploring difference types across the creativity processes. En Shalley, C. E., Hitt, M. A., & Zhou, J. (ed.). *The Oxford Handbook of Creativity, Innovation, and Entrepreneurship*, de: <http://www.oxfordhandbooks.com/view/10.1093/oxfordhb/9780199927678.001.0001/oxfordhb-9780199927678-e-14>
- Uribe Muetes, D. (2014). Validación del modelo factores psicosociales para la innovación en la organización por medio del método Delphi. *Revista Interamericana de Psicología Ocupacional*, 33(1), de: <http://revista.cincel.com.co/cincel/index.php/RPO/article/view/151/151>
- Yong, K., Sauer, S. J., & Mannix, E. a. (2014). Conflict and creativity in interdisciplinary teams. *Small Group Research*, 45(3), 266-289, de: <http://sgr.sagepub.com/content/45/3/266.short>

ANEXOS

Anexo 1. Encuesta 1 (primera ronda)

Cordial saludo.

A continuación encontrará una breve encuesta con la cual pretendemos identificar aspectos importantes que relacionan **la creatividad con la innovación en las organizaciones** y que corresponden a nuestro trabajo de investigación de la Maestría en Gerencia de la Innovación y el Conocimiento de la Universidad EAFIT de Medellín. La información que usted nos suministre será tratada con confidencialidad. Este ejercicio dará respuesta inicial a una investigación académica y más tarde será validada en una organización para, por último, hacer una publicación de los resultados encontrados. De antemano agradecemos su apoyo y esperamos contar con su respuesta a más tardar el día de lunes 22 de febrero de 2016.

1. **¿Cuáles factores individuales considera usted que son determinantes para que una persona sea creativa? Por favor: ordene de 1 a 2, con 1 como el más importante para usted y 2 el menos importante:**
 - a. ☐ Motivación y pasión por lo que hace.
 - b. ☐ *Engagement*, que tiene que ver con vigor e involucramiento.
 - c. ☐ ¿Considera otro factor? ¿Cuál? _____

2. **¿Cuál tipo de creatividad considera que es más común en las personas en los ámbitos laborales latinoamericanos? Por favor: ordene de 1 a 4, con 1 como la más común para usted y 4 la menos común:**
 - a. ☐ **De contribución:** se da en las personas que ofrecen soluciones en forma voluntaria frente a problemas específicos que ya están identificados.
 - b. ☐ **De respuesta:** se da en las personas que responden por los procesos que requieren una solución específica a un problema que ya está identificado.

- c. () **Esperada:** se da en las personas que proponen una solución específica para resolver un problema recién descubierto.
- d. () **Proactiva:** se da en las personas que crean en forma voluntaria soluciones frente a nuevos problemas recién descubiertos.

3. ¿Cuáles factores grupales considera usted que son determinantes para que un equipo sea creativo? Por favor: ordene de 1 a 4, con 1 como el más importante para usted y 4 el menos importante:

- a. () El equipo está enfocado hacia la tarea.
- b. () Hay cohesión en los equipos de trabajo.
- c. () Hay liderazgo de la parte directiva.
- d. () Existen espacios para la participación y la exposición de nuevas ideas.
- e. ¿Considera otro? ¿Cuál? _____

4. ¿Cuáles aspectos considera que influyen en un equipo para que logre resultados innovadores? Por favor: ordene de 1 a 3, con 1 como el más importante para usted y 3 el menos importante:

- a. () Viabilidad técnicoeconómica de la tarea.
- b. () Medición de indicadores enfocados hacia la gestión de ideas.
- c. () Apoyo institucional para el desarrollo de la meta.
- d. ¿Considera otro? ¿Cuál? _____

5. ¿Cuáles aspectos considera fundamentales para el desarrollo de una organización innovadora? Por favor: ordene de 1 a 7, con 1 como el más importante para usted y 7 el menos importante:

- a. () Toma de decisiones ágiles.
- b. () Trabajo en equipo.
- c. () Tolerancia al error.
- d. () Manejo de conflictos.
- e. () Ser simple y ágil.

- f. () Tener una marca y una imagen reconocidas.
- g. () Sistema de priorización.
- h. ¿Considera otro? ¿Cuál? _____

Muchas gracias.

Anexo 2. Lista de expertos que respondieron la ronda 1 del método Delphi

	Nombre	Dirección de correo electrónico
1	Álvaro Jaramillo Flórez	alvaro@evocacional.com
2	Álvaro Quintero	aqp1961@gmail.com
3	Andrés Ochoa	andres.ochoa@mk-think.com
4	Andrés Villegas	anvilleg@me.com
5	Andrés Núñez	andres@biketheway.co
6	Carlos Humberto Delgado	chdelgado@corona.com.co
7	Carolina Arango	carolinaarango-udem@rutanmedellin.org
8	Daniel Naranjo	daniel.naranjo@mk-think.com
9	Eduardo Quiroz	eduardo.quiroz@rutanmedellin.org
10	Esteban Velasco	estebanvelasco@yahoo.com
11	Iván Camilo Díez	camilo.diez@ieb.com.co
12	Jorge Robledo Velásquez	jroble dov@unal.edu.co
13	Juan Pablo Carrascal	jpcarrascal@gmail.com
14	Julia Naranjo	jcnaranjov@unal.edu.co
15	Leonardo Pineda	leonardod.pinedas@utadeo.edu.co
16	Luz María Rivas	lrivasm@eafit.edu.co
17	María Cecilia Salcedo	ms4664@columbia.edu
18	María José Turbay Posada	Mturbay@uac.edu.co
19	Mónica Henao Cálad	mhenao@eafit.edu.co
20	Óscar J. Guerra Perdomo	oscar.guerra@ecopetrol.com.co
21	Óscar Ochoa	oaochoa@zenu.com.co
22	Paola Andrea Amar Sepúlveda	pamar@unisimonbolivar.edu.co
23	Rubén Villegas	ruben.villegas@rutanmedellin.org
24	Sandra Rojas	sandra.rojas@cidet.org.co
25	Santiago Hoyos Sierra	shoyoss@argos.com.co

Anexo 3. Encuesta 2 (segunda ronda)

De antemano agradecemos su participación en la primera ronda de esta investigación.

Logramos el consenso en muchos temas, pero aún tenemos interés en conocer su opinión sobre otras tres preguntas para llegar a un resultado final, que le daremos a conocer una vez finalice la investigación.

De nuevo agradecemos su apoyo e interés y les pedimos su ayuda con esta nueva ronda de preguntas, que debe estar diligenciada a más tardar el próximo **viernes 4 de marzo de 2016**.

1. ¿El conocimiento aplicado es necesario para que una persona sea creativa?

Sí ____

No ____

2. ¿Cuáles factores grupales considera usted que son determinantes para que un equipo sea creativo? Por favor: ordene de 1 a 3, con 1 como el más determinante.

f. () Hay cohesión en los equipos de trabajo.

g. () Existen metodologías de gestión de ideas.

h. () Hay diversidad de perfiles, profesiones y multidisciplinariedad.

3. ¿Cuáles aspectos considera fundamentales para el desarrollo de una organización innovadora? Por favor: ordene de 1 a 5, con 1 como el más importante para usted y 5 el menos importante:

i. () Trabajo en equipo.

j. () Tolerancia al error.

k. () Sistema de priorización.

l. () Creatividad.

m. () Liderazgo.

Muchas gracias.

Anexo 4. Lista de expertos que respondieron la ronda 2 del método Delphi

	Nombre	Dirección de correo electrónico
1	Álvaro Jaramillo Flórez	alvaro@evocacional.com
2	Andrés Ochoa	andres.ochoa@mk-think.com
3	Andrés Núñez	andres@biketheway.co
4	Andrés Villegas	anvilleg@me.com
5	Iván Camilo Díez	camilo.diez@ieb.com.co
6	Daniel Naranjo	daniel.naranjo@mk-think.com
7	Esteban Velasco	estebanvelasco@yahoo.com
8	Leonardo Pineda	leonardod.pinedas@utadeo.edu.co
9	Luz María Rivas	lrivasm@eafit.edu.co
10	Mónica Henao Cálad	mhenao@eafit.edu.co
11	María Cecilia Salcedo	ms4664@columbia.edu
12	María José Turbay Posada	Mturbay@uac.edu.co
13	Oscar J. Guerra Perdomo	oscar.guerra@ecopetrol.com.co
14	Sandra Rojas	sandra.rojas@cidet.org.co

Anexo 5. Encuesta 3

Cordial saludo.

A continuación encontrará una breve encuesta con la cual pretendemos identificar aspectos importantes que relacionan la creatividad con la innovación en la organización **GRIFFITH FOODS S. A. S.** y que corresponde a nuestro trabajo de investigación de la Maestría en Gerencia de la Innovación y el Conocimiento de la Universidad EAFIT de Medellín. La información que usted nos suministre será tratada con confidencialidad.

De antemano agradecemos su participación y apoyo en este proceso.

1. **¿Cuáles factores individuales considera usted determinantes para que un empleado de GRIFFITH FOODS S. A. S. sea creativo?** Por favor: ordene de 1 a 3, con 1 como el más importante para usted y 3 el menos importante:

- d. ☐ Motivación y pasión por lo que hace.
- e. ☐ *Engagement*, que tiene que ver con vigor e involucramiento.
- f. ☐ Conocimiento aplicado.

2. **¿Cuál tipo de creatividad considera que es más común en las personas que trabajan en la organización GRIFFITH FOODS S. A. S.?** Por favor: ordene de 1 a 4, con 1 como la más común para usted y 4 la menos común:

- e. ☐ **De contribución:** se da en las personas que ofrecen soluciones en forma voluntaria frente a problemas específicos que ya están identificados.
- f. ☐ **De respuesta:** se da en las personas que responden por los procesos que requieren una solución específica a un problema que ya está identificado.
- g. ☐ **Esperada:** se da en las personas que ofrecen una solución específica para resolver un problema recién descubierto.
- h. ☐ **Proactiva:** se da en las personas que proponen en forma voluntaria soluciones frente a nuevos problemas recién descubiertos.

3. ¿Cuáles factores grupales considera usted que son determinantes para que los equipos de trabajo de GRIFFITH FOODS S. A. S. sean creativos? Por favor: ordene de 1 a 6, con 1 como el más importante para usted y 6 el menos importante:

- i. () El equipo está enfocado hacia la tarea.
- j. () Hay cohesión en los equipos de trabajo.
- k. () Hay liderazgo de la parte directiva.
- l. () Existen espacios para la participación y la exposición de nuevas ideas.
- m. () Existen metodologías de gestión de ideas.
- n. () Hay diversidad de perfiles, profesiones y multidisciplinariedad.

4. ¿Cuáles aspectos considera que influyen en los equipos de GRIFFITH FOODS S. A. S. para que logren resultados innovadores? Por favor: ordene de 1 a 3, con 1 como el más importante para usted y 3 el menos importante:

- e. () Viabilidad técnicoeconómica de la tarea.
- f. () Medición de indicadores enfocados a la gestión de ideas.
- g. () Apoyo institucional para el desarrollo de la meta.

5. ¿Cuáles aspectos considera fundamentales para el desarrollo de GRIFFITH FOODS S. A. S. como una organización innovadora? Por favor: ordene de 1 a 7, con 1 como el más importante para usted y 7 el menos importante:

- n. () Toma de decisiones ágiles.
- o. () Trabajo en equipo.
- p. () Tolerancia al error.
- q. () Ser simple y ágil.
- r. () Sistema de priorización.
- s. () Creatividad.
- t. () Liderazgo.

Muchas gracias.

Anexo 6. Asistentes a la validación en Griffith Foods S. A. S.

NOMBRE	CARGO
Óscar Patiño	Gerente General
Francisco Moreno	Gerente Comercial – Cárnico
Pablo Villegas	Gerente Comercial – No Cárnico
Ana Cristina Zuluaga	Gerente de Investigación y Desarrollo